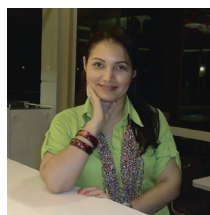


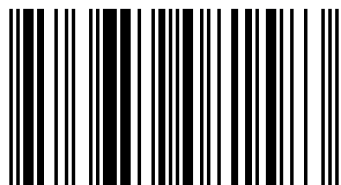
## De lo instrumental a lo participativo

Esta investigación ofrece una mirada al proceso de planeación de la comunicación estratégica que llevan a cabo las organizaciones encargadas de los proyectos de intervención, puntualmente en lo referente a usos y enfoques, tipo de intervención, resultados e impacto, modelo de planeación, fases y características del programa y percepción de los beneficiados. Surge en el espacio académico, trasciende al medio y se nutre de las opiniones de expertos, gestores y grupos sociales, para determinar el uso, importancia e influencia de la comunicación como dinamizadora de cambios de pensamiento, conocimiento, comportamiento y habilidades en las personas con respecto a sus necesidades y problemáticas. Es un aporte a la comunicación para el cambio social, una nueva propuesta que en Colombia se construye, pero que requiere de investigaciones y de expertos que avancen de lo instrumental a lo participativo, a través del diálogo constructivo con las entidades públicas, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, organismos de cooperación internacional, activistas y comunidades, para mejorar la calidad de vida de la población, en el marco de los proyectos de desarrollo.



**Ana Lorena Malluk Marengo**

Comunicadora Social – Periodista. Magíster en Comunicación. Especialista en Gerencia. Docente del Programa de Comunicación Social – Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana Montería, Colombia. Investigadora del grupo de investigación Comunicación y Educación –COEDU. Directora del Semillero de Investigación Gestores Comunitarios - GECO



978-3-659-08158-3

editorial académica española

Comunicación estratégica y cambio social



Ana Lorena Malluk Marengo

## De lo instrumental a lo participativo

Apuesta al uso de la comunicación estratégica en proyectos de intervención social

Malluk Marengo

**Ana Lorena Malluk Marengo**

**De lo instrumental a lo participativo**



**Ana Lorena Malluk Marengo**

## **De lo instrumental a lo participativo**

**Apuesta al uso de la comunicación estratégica en  
proyectos de intervención social**

**Editorial Académica Española**

## **Impressum / Aviso legal**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Información bibliográfica de la Deutsche Nationalbibliothek: La Deutsche Nationalbibliothek clasifica esta publicación en la Deutsche Nationalbibliografie; los datos bibliográficos detallados están disponibles en internet en <http://dnb.d-nb.de>.

Todos los nombres de marcas y nombres de productos mencionados en este libro están sujetos a la protección de marca comercial, marca registrada o patentes y son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de sus respectivos propietarios. La reproducción en esta obra de nombres de marcas, nombres de productos, nombres comunes, nombres comerciales, descripciones de productos, etc., incluso sin una indicación particular, de ninguna manera debe interpretarse como que estos nombres pueden ser considerados sin limitaciones en materia de marcas y legislación de protección de marcas y, por lo tanto, ser utilizados por cualquier persona.

Coverbild / Imagen de portada: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Verlag / Editorial:

Editorial Académica Española

ist ein Imprint der / es una marca de

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Heinrich-Böcking-Str. 6-8, 66121 Saarbrücken, Deutschland / Alemania

Email / Correo Electrónico: [info@eae-publishing.com](mailto:info@eae-publishing.com)

Herstellung: siehe letzte Seite /

Publicado en: consulte la última página

**ISBN: 978-3-659-08158-3**

Copyright / Propiedad literaria © 2013 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Todos los derechos reservados. Saarbrücken 2013

**Ana Lorena Malluk Marengo**

**De lo instrumental a lo participativo: apuesta al uso de la comunicación estratégica en proyectos de intervención social<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Este libro es resultado del Proyecto de Investigación “Análisis del proceso de la planeación del programa de comunicación estratégica de los proyectos de intervención social llevados a cabo por las organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales de la ciudad de Montería, durante el período 2006 – 2009”, para optar por el título de Magister en Comunicación que otorga la Universidad del Norte de Barranquilla - Colombia. Este estudio, se llevó a cabo en el marco del Convenio Interinstitucional establecido entre la Universidad del Norte y la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería.

**Ana Lorena Malluk Marengo**

**De lo instrumental a lo participativo: apuesta al uso de la comunicación estratégica en proyectos de intervención social**

## AGRADECIMIENTOS

El ejercicio de la docencia, involucra al investigador de la Comunicación en un constante proceso de análisis de la realidad; más aún, cuando el estado actual de la sociedad, organizaciones y medio, propicia una discusión crítica en torno al uso de la comunicación en proyectos de intervención y a su impacto en los procesos de cambio que viven las comunidades vulnerables.

Así, para analizar la importancia e influencia de la comunicación en los procesos de gestión de estos proyectos, fue clave la participación de las organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales de la ciudad de Montería – Colombia y de las comunidades beneficiadas.

Sin el acompañamiento de estas instituciones, el apoyo de las comunidades beneficiadas y el trabajo mancomunado de investigadores de la Universidad del Norte<sup>2</sup> y de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería<sup>3</sup>, esta investigación no hubiera tenido la trascendencia que logró.

A ellos, el agradecimiento infinito y la invitación para seguir explorando diversos campos de la comunicación, para comprenderla como “dinámica central y constitutiva de las actividades humanas”<sup>4</sup>, y para emplearla como motor de los procesos de información, sensibilización, participación, consenso, acción colectiva, educación y transformación sociocultural.

---

<sup>2</sup>Grupo de Investigación PBX. Facultad de Comunicación Social. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.

<sup>3</sup>Grupo de Investigación COEDU. Facultad de Comunicación Social – Periodismo, Universidad Pontificia Bolivariana. Montería - Colombia.

<sup>4</sup>PIÑUEL, José. GAITAN, Juan (1995). Metodología general: conocimiento científico e investigación en comunicación social. Madrid: Editorial Síntesis.



## **LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1. Programas de comunicación objeto de estudio, organizaciones gestoras y año de realización.

Tabla 2. Modelos de Programas de Comunicación seleccionados.

Tabla 3. Categorías de Análisis preestablecidas.

Tabla 4. Categoría 1: Usos y enfoques de la comunicación.

Tabla 5. Categoría 2: Intervención Social.

Tabla 6. Categoría 3: Modelos de planeación del programa de comunicación.

Tabla 7. Categoría 4: Programa de comunicación estratégico.

## INDICE

	Pág.
1. PRESENTACIÓN	06
2. ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN: USOS E INTENCIONES	10
2.1. Panorama del estudio de la Comunicación en Latinoamérica	10
2.2. Radiografía del uso de la Comunicación en Montería – Colombia	16
3. MÁS QUE MÉTODOS	20
4. HALLAZGOS	25
5. EL CIERRE	63
6. RETOS Y DESAFIOS DE LA COMUNICACIÓN EN MONTERÍA	68
6.1. Estado, Entidades Financiadoras y Agencias de Cooperación	70
6.2. Organizaciones Gubernamentales, Mixtas y No Gubernamentales	73
6.3. Comunidades beneficiadas y Activistas Sociales de Cambio	76
6.4. Facultades de Comunicación Social, Profesionales de la Comunicación y Especialistas en la materia	78
7. AUTORES CONSULTADOS	81
ANEXOS	84

## 1. PRESENTACIÓN

El estudio de la comunicación, ha despertado el interés de organizaciones, profesionales e investigadores dedicados a la gestión de proyectos, programas y estrategias que contribuyen al bienestar comunitario. Este interés, es evidente debido al creciente apoyo que las organizaciones del estado, empresas privadas, agencias de cooperación, organismos internacionales y academia, dan a estas iniciativas que buscan rescatar el uso de la comunicación para mejorar la calidad de vida de la población.

Esta perspectiva, ha contribuido a que expertos en la materia exploren diversos campos de acción de la comunicación; actualmente se articula con la cultura, educación, participación, política, medios, ciudad, entre otros, lo que amplía su visión, intención y usos. Según Alfaro, algunas instituciones emplean la comunicación como medio, mientras que otras aprovechan sus potencialidades y la usan como medio y fin, aspecto y estrategia<sup>5</sup>.

Por lo general, el uso de la comunicación depende de la visión que se tiene de ésta y de la intención al momento de emitir y recibir mensajes. Ciertas organizaciones visionan la comunicación como proceso orientado hacia los medios, de una sola vía, ya sea para enviar información, hacer publicidad, ser reconocidas, cumplir con las exigencias de las agencias financiadoras, responder inquietudes o desarrollar la gestión organizacional. Bajo este enfoque instrumental, la comunicación adquiere un carácter informativo y divulgativo, y el individuo es sólo emisor o receptor de mensajes.

---

<sup>5</sup>ALFARO, Rosa (1993). Una comunicación para otro desarrollo: para el diálogo entre el norte y el sur. Lima: Calandria.

Por el contrario, otras instituciones han trascendido al uso instrumental de la comunicación; el Consorcio de Comunicación para el Cambio Social la concibe como un proceso de diálogo privado a través del cual los individuos definen quiénes son, sus aspiraciones, lo que necesitan y cómo actuar colectivamente para alcanzar los objetivos y mejorar sus vidas<sup>6</sup>. Este enfoque participativo de la comunicación, concibe al sujeto como agente social capaz de influir en políticas de desarrollo, tomar decisiones, generar transformaciones desde adentro y fortalecer los procesos de cambio social.

Esta última perspectiva trasciende el rol funcionalista de la comunicación, en el que la información, divulgación, publicidad o propaganda son sus principales fines; para visionarla como eje de procesos de sensibilización, información, motivación, capacitación y educación de la población.

En el caso de Montería - Colombia, la planeación de la comunicación es un tema de atención, no sólo por parte de las organizaciones que llevan a cabo procesos de intervención social, sino también del gobierno, empresa privada, organizaciones no gubernamentales, agencias de cooperación, facultades de Comunicación Social, comunidad y demás actores que realizan esfuerzos que no siempre obedecen a procesos sistemáticos y planeados que combinan métodos, técnicas y herramientas de comunicación.

En este sentido, la planeación de la comunicación exige un proceso continuo y permanente, en el que sus gestores planteen objetivos, definan metas, formulen planes de acción y alcancen resultados comunes a partir de las fases de diagnóstico o análisis, diseño estratégico, desarrollo de mensajes y materiales de comunicación, implementación, control y evaluación, para

---

<sup>6</sup>CONSORCIO DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL (2003). Disponible En: [www.communicationforsocialchange.org](http://www.communicationforsocialchange.org)

finalmente adoptar decisiones que les permitan influenciar sobre la realidad que deseen transformar.

Para lo cual, los actores vinculados en los programas de intervención social deben definir un derrotero o marco conceptual y práctico que les permita articular la comunicación para el cambio social a los procesos de planeación de estos proyectos, con el fin de dinamizar el rol horizontal, de doble vía y participativo de la comunicación, que permite según Beltrán cohesionar el trabajo de quienes formulan las políticas orientadas al desarrollo y las comunidades vulnerables a quienes van dirigidas estas políticas<sup>7</sup>.

De esta manera, el presente estudio busca establecer un diálogo con las entidades públicas, empresa privada, Organizaciones No Gubernamentales y academia, en torno a lo que Villamayor y Lamas plantean como el análisis razonado y sistemático del proceso de planeación de la comunicación en los diferentes niveles de gestión<sup>8</sup>, para distinguir y discernir aspectos de la práctica social y cultural que se pretendió transformar con el uso de la comunicación en los proyectos de intervención social y determinar la efectividad de los programas de acuerdo a los resultados e impacto y a la percepción de la gente con respecto al cambio.

Con los resultados obtenidos, se muestra el pensamiento, políticas y prácticas de las empresas/profesionales que emplean la comunicación en los proyectos de intervención social; se construye el estado del arte del proceso de planeación y gestión de los programas de comunicación estratégica que llevan a cabo las organizaciones gubernamentales, mixtas y no

---

<sup>7</sup>BELTRÁN, Luís (1995). Comunicación para el desarrollo: una evaluación al cabo de cuatro décadas. Lima: Mineo.

<sup>8</sup>VILLAMAYOR, C. LAMAS, E (1998). Gestión de la Radio Comunitaria y Ciudadana, AMARC/FES, Ecuador.

gubernamentales; y se visualiza la importancia e influencia de la comunicación para el cambio social en este tipo de iniciativas.

Asimismo, se abona el camino para futuras investigaciones que pretendan analizar el rol de la comunicación en los proyectos de intervención y en procesos de movilización social en cuanto a: concepción del proceso, modelo de planeación, diseño del proceso, coherencia metodológica del programa, fases y características, nivel de participación, y percepciones de beneficiados con respecto a resultados, impacto y cambios sociales generados.

## **2. ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN: USOS E INTENCIONES**

### **2.1. Panorama del estudio de la Comunicación en Latinoamérica**

Diversos estudios en el campo de la comunicación se han llevado a cabo en Latinoamérica y han servido de referencia para organizaciones, profesionales e investigadores dedicados a la gestión de la comunicación. Estas investigaciones, demuestran que su desarrollo conceptual está en proceso, ya que la sociedad, su principal objeto de estudio, es dinámica y cambiante, lo que le implica un constante estudio de las razones que motivan estas transformaciones.

Al respecto, Cadavid asegura que existen trabajos que avanzan en este sentido, que surgen del estudio de casos y realidades en el campo de la comunicación y que muestran repercusiones en la transformación de la sociedad<sup>9</sup>. Algunas de estas experiencias, han sido lideradas por organizaciones que han demostrado su amplio interés, especialmente por el diseño, uso y evaluación de metodologías que faciliten el proceso de planeación de la misma.

Estas instituciones, han consolidado alianzas que dan paso a nuevas investigaciones, proyectos y experiencias que trazan un horizonte seguro que impulsa y conduce la investigación en comunicación. Entre las principales se encuentran: La Alianza para la Comunicación en Salud, La Organización Panamericana de la Salud -OPS, La Fundación Rockefeller, La

---

<sup>9</sup>CADAVID, Amparo (2006). ¿Qué Comunicación para cuál desarrollo? Congreso mundial de comunicación para el desarrollo. Centro de Competencia en Comunicación para América Latina, Roma.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO, La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID, La Iniciativa de Comunicación, El Consorcio de Comunicación para el Cambio Social -CFSC, entre otras.

Han sido diversos los esfuerzos y recursos que estas organizaciones han destinado para avanzar en la investigación en comunicación, principalmente en Latinoamérica; sus principales hallazgos son:

**Haciendo Olas**<sup>10</sup>: este trabajo adelantado por Alfonso Gumucio para la Fundación Rockefeller, plantea que aunque la comunicación ha ido ganando terreno continúan los retos en su gestión. Como resultado, se evidencian las siguientes dificultades al momento de concebir, emplear y planear la comunicación:

- Es necesario construir alianzas con organizaciones para el desarrollo de redes horizontales mediante la puesta en común del conocimiento.
- Falta divulgar los resultados e impacto alcanzados por los proyectos.
- Aunque la comunicación está siendo incorporada en algunos proyectos, falta difusión de los resultados alcanzados a partir de su uso.
- Existe una mejor comprensión sobre el papel de la comunicación en los cambios sociales entre las organizaciones del Tercer Mundo y entre los académicos de los países industrializados; falta mostrar experiencias concretas y proyectos donde la comunicación es factor decisivo.

---

<sup>10</sup> GUMUCIO, Alfonso (2001). Haciendo Olas: Historias de Comunicación Participativa para el Cambio Social. La Paz Bolivia: Plural Editores.



- Es necesario trascender; los proyectos deben superar las barreras de lo local.
- Algunas organizaciones emplean la comunicación como herramienta instrumental; los proyectos que antes se desentendían completamente de ésta la han empezado a emplear como instrumento de propaganda, documentación institucional y/o difusión de información; falta concebirla como diálogo.
- En el proceso de concebir, planificar, implementar y evaluar los proyectos, falta incorporar a la comunidad.
- Han sido muchas las equivocaciones cometidas en materia de planeación y gestión de los proyectos, representadas en la falta de sensibilidad cultural que a menudo caracteriza a los proyectos de desarrollo.

**La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación -FAO:** en el informe de Anyaegbunam, Mefalopulos y Moetsabi<sup>11</sup> se expresa que son pocos los métodos usados para la planeación y formulación de los programas de comunicación. De esta manera, la FAO por más de treinta años ha probado eficaces métodos y enfoques que promueven la participación y ha identificado las siguientes dificultades en materia de investigación y planeación de la comunicación:

---

<sup>11</sup> ANYAEGBUNAM, Chile. MEFALOPULOS, Paolo. MOETSABI, Titus (2008). Diagnóstico participativo de comunicación rural, comenzando con la gente. Edición II. FAO, Roma.

- Promoción inadecuada de información, ideas y conocimientos entre los gestores del proyecto y la comunidad beneficiada.
- Mediocre planificación y formulación de programas debido a que los beneficiarios de los proyectos no participan efectivamente en la evaluación de las necesidades y en la identificación de sus problemas.
- Poco sentido del poder de la población, ya que consideran que el desarrollo está controlado por gente ajena y extraña, y que ellos no pueden influenciar estos procesos.
- Faltan y son poco usados métodos que le permitan a la comunidad participar en la investigación, diseño, implementación y evaluación de los programas de desarrollo y de cambio social.
- Faltan políticas que promuevan e implementen metodologías de comunicación y participación para la planificación e implementación de los programas de desarrollo, especialmente entre quienes formulan políticas y toman decisiones en las agencias de desarrollo y de gobierno.
- Existen aún organizaciones y especialistas que no comprenden la naturaleza de doble vía de la comunicación.

**Organización Panamericana de la Salud –OPS<sup>12</sup>**: en los últimos diez años el campo de la comunicación para la salud ha logrado un desarrollo significativo, más cuando existen diferentes organizaciones como la OPS

---

<sup>12</sup>ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (1992). Manual de Comunicación Social para Programas de Salud. Washington, D.C.: Editorial OPS.

dedicadas a la gestión de investigaciones y proyectos que han impulsado este campo de conocimiento.

Asimismo, la Alianza para la Comunicación en Salud<sup>13</sup> se dedica a promover la participación y fortalecimiento de la capacidad social mediante el desarrollo de programas de comunicación estratégico en salud que crean espacios para la reflexión, diálogo, consenso y acción colectiva, que al mismo tiempo, construyan y fortalezcan la capacidad institucional y comunitaria.

Estas instituciones han coincidido en la importancia de fortalecer la relación comunicación y salud. Al respecto, Mosquera<sup>14</sup> asegura que la comunicación para la salud enfrenta los siguientes retos en materia de planeación, gestión e investigación:

- La teoría, la investigación y la práctica de la comunicación son elementos que se articulan, principalmente en los casos en los que se busca influir en las decisiones a nivel individual y colectivo.
- El éxito de un programa de comunicación está determinado por una combinación sinérgica de solidez teórica, claridad conceptual y planificación racional de las acciones comunicacionales para garantizar la eficiencia y efectividad de los programas.

---

<sup>13</sup>ALIANZA PARA LA COMUNICACIÓN EN SALUD -HCP (2003). El nuevo Proceso P, pasos en comunicación. Centro de Programas de Comunicación. Estados Unidos: Editorial Baltimore.

<sup>14</sup>MOSQUERA, Mario (2003). Comunicación en Salud: Conceptos, Teorías y Experiencias. La Iniciativa de Comunicación Latinoamérica.

- Se ha demostrado la naturaleza interdisciplinaria de la comunicación, que es esencial para el éxito de sus programas.
- En Latinoamérica, se han cumplido las fases de sensibilización, toma de decisión de institucionalizar el componente y planificación e implementación de intervenciones; sin embargo, no se establece línea de base previamente en los programas, no existen resultados e indicadores definidos con anterioridad y no se realiza evaluación durante el proceso y al final de las intervenciones.
- Se deben definir lineamientos de comunicación, metas, indicadores de proceso, de resultados intermedios y a largo plazo de impacto, comunes en Latinoamérica con el fin de producir evidencias en comunicación y establecer comparaciones entre experiencias en la región.
- Se deben adelantar procesos de capacitación con miras a una planificación en comunicación.

**La Iniciativa de Comunicación:** esta comunidad virtual conformada por organizaciones internacionales líderes en temas de desarrollo y reconocidas por su gestión en el campo social, plantea la importancia del uso de la comunicación y los medios para atender los problemas del desarrollo.

Este espacio surge para compartir, debatir e impulsar la comunicación efectiva para el cambio social en Iberoamérica y propicia el intercambio de conocimientos, experiencias, reflexiones y discusiones en torno al uso de la comunicación en los proyectos de desarrollo. El reto es transformar el

pensamiento, las políticas y la práctica de la comunicación a través de los siguientes compromisos:

- Formar a los gestores del periodismo y la comunicación.
- Desarrollar las capacidades de comunicación e influencia sobre el Estado y la opinión pública.
- Generar el diálogo y la concertación entre organizaciones y grupos dedicados a la gestión social y cultural.
- Crear y manejar procesos de comunicación que contribuyan a fortalecer valores democráticos y a mejorar la calidad de vida.

Los cuatro casos anteriores, son sólo una muestra de la importancia de la comunicación concebida como: dinámica central y constitutiva de las actividades humanas<sup>15</sup>, herramienta de planeación y gestión estratégica de proyectos de intervención social u organizacional, y dinamizadora de cambio social. De ahí, su interés, proyección y apuesta institucional.

## **2.2. Radiografía del uso de la Comunicación en Montería - Colombia**

En Montería - Colombia, han sido evidentes las transformaciones políticas, económicas, urbanísticas, sociales y culturales, que la población y la ciudad han experimentado en los últimos doce años. Estos cambios, despiertan el

---

<sup>15</sup>PIÑUEL, José. GAITAN, Juan (1995). Metodología general: conocimiento científico e investigación en comunicación social. Madrid: Editorial Síntesis.

interés de instituciones del estado, Organizaciones No Gubernamentales - ONG'S, organismos de cooperación internacional, empresas privadas, instituciones educativas, entre otros, que le apuestan a los proyectos de intervención para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Sin embargo, no todos estos proyectos emplean la comunicación desde sus múltiples potencialidades. Ciertas organizaciones y profesionales de la comunicación y de áreas afines, la usan sólo como herramienta de información y divulgación debido a:

- La planeación y gestión de la comunicación no es función y responsabilidad exclusiva del Comunicador Social.
- Visión limitada en cuanto al uso, intención e impacto de la comunicación en proyectos de intervención social.
- Escaso conocimiento de gerentes o directivos en cuanto a las múltiples alternativas y posibilidades de la comunicación.
- Falta de vinculación de profesionales o expertos en el proceso de planeación de la comunicación estratégica.
- Poca formación académica en el tema de la comunicación para el cambio social y en su incidencia en las transformaciones de pensamiento, comportamientos, actitudes y aptitudes de los individuos.
- Poca comprensión de temas socioculturales que son centrales en una estrategia de comunicación.

- Presupuesto limitado para el desarrollo del componente comunicacional de los proyectos.

Los profesionales del medio visionan y emplean la comunicación desde un enfoque instrumental, difusionista y autoritario, caracterizado por fomentar la verticalidad y unidireccionalidad en la relación organizaciones/emisores – comunidades/receptores. Sin embargo, las tendencias mundiales en este campo proponen abordarla no sólo desde los medios, sino también como proceso horizontal donde el diálogo y la participación son insumos fundamentales para su planeación, gestión e intervención.

Por consiguiente, falta ampliar el horizonte en cuanto al uso de la comunicación estratégica en procesos de cambio social, debido a que algunas organizaciones la relegan o simplemente la ignoran. En ciertos casos, se preocupan por invertir altas cantidades de dinero en la compra de recursos físicos, materiales y tecnológicos y olvidan asignar talento humano idóneo y calificado para la puesta en marcha de las acciones comunicativas, lo que conlleva, en algunas ocasiones, al fracaso de estos proyectos.

La presente investigación pretende no sólo analizar el estado actual del proceso de planeación del programa de comunicación estratégico que realizan las organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales en sus proyectos de intervención social; sino también, ampliar el horizonte en cuanto al uso de la comunicación estratégica en procesos de cambio social, más aún, en ciudades como Montería donde las evidencias demuestran que los gestores de los proyectos relegan o ignoran la comunicación y la emplean principalmente para la difusión de información, gestión institucional y visibilidad o reconocimiento del proyecto y de la entidad.

Asimismo, ofrece una descripción de los diferentes modelos de planeación de la comunicación estratégica empleados por instituciones a nivel mundial dedicadas a la gestión de procesos de cambio social, lo que se convierte en una guía de trabajo para las organizaciones y los profesionales de la comunicación dedicados a la gestión de programas de comunicación. Los resultados y aportes del estudio, permitirán ampliar la investigación formativa en torno a la participación de las organizaciones gestoras y de las comunidades beneficiarias en la planeación de la comunicación, por lo que se convierte en un punto de referencia para posteriores investigaciones que se realicen en Córdoba, en la región Caribe y en el país.



### 3. MÁS QUE MÉTODOS

El diseño metodológico se desarrolló bajo los parámetros del enfoque cualitativo, que permitió el análisis exhaustivo del contexto de las organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales de la ciudad de Montería, en cuanto al proceso de planeación y gestión de la comunicación estratégica, para comprender su uso en los proyectos de intervención social.

Las estrategias de contacto con la realidad objeto de estudio fueron: la entrevista que propició el diálogo entre actores, los talleres con grupos focales que promovieron la reflexión y construcción colectiva y la observación participante que representa la vivencia alcanzada. Además, este análisis se alimentó de la documentación teórica, interacción del investigador con los actores y sus realidades e interpretación de evidencias.

Lo anterior, permitió entrelazar elementos teóricos propios de la comunicación y de su proceso de planeación con las prácticas asociadas a la gestión de la comunicación en los proyectos de intervención social que llevan a cabo las organizaciones de Montería y a la percepción de la comunidad con respecto a estas prácticas.

El análisis del problema partió de un proceso inductivo en el que se evaluó la planeación del programa de comunicación de las organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales de Montería, para poder así, especificar las características relacionadas con las personas, grupos, comunidades u organizaciones sometidas al análisis. Una vez detectadas estas características, se procedió a la evaluación.

En la evaluación se definió el tipo de modelo empleado para realizar la planeación de los programas de comunicación estratégica, las características de cada una de las fases o etapas llevadas a cabo durante este proceso, el diseño metodológico del proceso y su coherencia con las fases propuestas por cada modelo establecido, y el reconocimiento de los resultados e impacto por parte de los grupos sociales beneficiados.

La estrategia metodológica que se empleó fue el estudio de múltiples casos. Se seleccionaron cuatro casos representativos de los sectores empresa privada, entidad pública, economía mixta y ONG´S, teniendo en cuenta razones teóricas para comprender los escenarios y participantes vinculados.

En cuanto a la conceptualización del objeto de estudio, se partió de la participación de los sujetos implicados en la situación. Por lo tanto, fueron los programas de comunicación estratégica y con ellos las organizaciones que llevaron a cabo proyectos de intervención social y las comunidades beneficiadas, los sujetos analizados.

Tabla 1. Programas de comunicación objeto de estudio, organizaciones gestoras y año de realización

No	PROGRAMA	ORGANIZACIÓN	AÑO
1	Desarrollo sostenible de las artesanías de Córdoba elaboradas en enea, cañaflécha, calceta de plátano y lata de corozo, para la generación de productos para el Mercado Verde en Mi Ranchito de Montería	La Corporación de los Valles del Sinú y San Jorge	2007
2	Reciclando Ando en el sector Las Cañas del barrio Canta Claro de Montería	Servigenerales S.A. E.S.P.	2008
3	Implementación de parcelas productivas, como estrategia de mejoramiento de la Seguridad Alimentaria –ReSA en el Cerrito de Montería	Fundación Santa Isabel	2009
4	Plan Departamental de Aguas en Venados Campanito	Gobernación Córdoba	2009

Una vez realizada una búsqueda exhaustiva de casos, se escogieron cuatro modelos de planeación del programa de comunicación estratégica planteados por organizaciones dedicadas a la gestión de la comunicación en proyectos de intervención social como: la Alianza para la Comunicación en Salud, la FAO, la USAID y el Ministerio de Salud del Perú.

Tabla 2. Modelos de Programas de Comunicación seleccionados

Modelos Verticales		Modelos Horizontales	
Nombre	Organización	Nombre	Organización
El Nuevo Proceso P	Alianza para la Comunicación en Salud	Diagnóstico y Diseño participativo para una estrategia de comunicación	SADC y FAO
Comunicación y educación para la promoción de la salud	Ministerio de Salud del Perú	Guía para la implementación de estrategias de comunicación en municipalidades	USAID

De esta manera, las Categorías de Análisis preestablecidas fueron:

Tabla 3. Categorías de Análisis preestablecidas

CATEGORIAS	TÓPICOS
Usos y enfoques de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Instrumental o Vertical</li> <li>• Comunicación Horizontal o Participativa</li> <li>• Comunicación Mixta</li> <li>• Importancia/influencia de la comunicación en el cambio</li> </ul>
Intervención Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigida</li> <li>• Participativa</li> <li>• Resultados e impacto</li> <li>• Percepción de la comunidad beneficiada</li> </ul>
Modelos de planeación de programas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas y debilidades en la planeación de programas de comunicación</li> <li>• Tipo de modelo</li> </ul>
Programa de comunicación estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia e influencia del programa de comunicación estratégica</li> <li>• Proceso estructurado de acciones comunicativas</li> <li>• Fases o etapas de los programas</li> <li>• Características de las fases o etapas</li> </ul>

Por último, los siguientes fueron los criterios de inclusión de los programas:

- Experiencia representativa de cada organización.
- Reconocimiento de los proyectos por resultados e impacto en el medio.
- Reconocimiento de la importancia de la comunicación estratégica como eje en la gestión de los proyectos de intervención social.
- Disponibilidad de los gestores para hacer parte de la investigación.
- Información de calidad en cuanto al proceso de planeación del programa de comunicación de los proyectos.
- Acceso a las comunidades beneficiadas.

## 4. HALLAZGOS

Esta investigación, dimensionó los resultados y su análisis como el ejercicio interpretativo que nace de cruzar la información suministrada por las organizaciones y por las comunidades beneficiarias con las categorías de análisis, sintetizadas a partir de la concatenación de consensos y disensos, con la intención de articular, como un todo sistematizado, la discusión en torno a los cuatro casos investigados. En este sentido, se emplearon las siguientes categorías:

- Usos y enfoques de la comunicación.
- Intervención Social.
- Modelos de planeación de programas de comunicación.
- Programa de comunicación estratégico.

Inicialmente, se presentarán los casos, se sintetizará la información relacionada con los resultados del análisis individual en tablas y por último, se realizará el análisis y discusión.

### **Caso 1. Programa Desarrollo sostenible de las artesanías de Córdoba elaboradas en enea, cañaflecha, calceta de plátano y lata de corozo, para la generación de productos para el Mercado Verde**

Proyecto celebrado en el marco del convenio entre La Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y San Jorge –CVS- con Artesanías de Colombia, con el objeto de promover la participación de la empresa artesana en el mercado verde y en mercados alternativos a partir de la aplicación de buenas prácticas de manejo sostenible, mejoramiento organizacional y productivo de diseño a sus productos.

Este proyecto integró a los siguientes actores en la consecución de los objetivos: Ministerios de Comercio, Industria y Turismo (Artesanías de Colombia S.A) y de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, CVS, Gobernación de Córdoba, SENA, Fundación Oleoductos de Colombia, Ministerio de Hacienda y habitantes de Mi Ranchito.

Se tomó a la población de Mi Ranchito – Montería, a 42 mujeres artesanas de la zona y al período 2007, como objeto de estudio. En el caso de la CVS, principal gestor del proyecto, la dependencia encargada de liderar esta iniciativa fue la Unidad de Producción Más Limpia y Mercados.

## **Caso 2. Programa Reciclando Ando**

Iniciativa propuesta en el seno de la asignatura Comunicación para el Desarrollo de la Facultad de Comunicación Social – Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería –UPB, con el fin de promover entre las comunidades vulnerables de Montería, en especial en el sector Las Cañas, la importancia del ciudadano como agente de cambio; el uso de la comunicación y los medios para posibilitar las libertades de expresión; el aprendizaje continuo y la reflexión en torno a las necesidades y retos de la comunidad; y el cuidado del medio ambiente a través del tratamiento adecuado de los residuos sólidos.

Esta iniciativa, integró a representantes de la UPB, Servigenerales (empresa encargada de la recolección de residuos sólidos de Montería) y 35 miembros de la comunidad (habitantes del sector y estudiantes de la institución educativa Camilo Lamadrid Fabra). Los gestores principales del proyecto fueron la UPB y Servigenerales.

### **Caso 3. Programa Implementación de parcelas productivas, como estrategia de mejoramiento de la seguridad alimentaria –ReSA- en 7 municipios de Córdoba**

El objetivo del proyecto es apoyar la seguridad alimentaria de la población mediante la transferencia de alternativas de producción de alimentos de autoconsumo, bajo el enfoque orgánico y de producción más limpia, con el propósito de estimular su permanencia en el campo, recobrar su capacidad productiva y afianzar sus tradiciones.

Esta iniciativa, integró a diferentes actores como: Acción Social, Fundación Santa Isabel –FSI- y habitantes de El Cerrito, considerados personas en riesgo de desplazamiento y proceso de retorno de tierras. Se tomó a la población de El Cerrito – Montería, a 33 personas beneficiadas y al período 2009, como objeto de estudio. El gestor principal del proyecto fue la FSI.

### **Caso 4. Programa Plan departamental para el manejo empresarial de los servicios de agua potable y saneamiento básico –PDA 2007 – 2012**

Los Planes Departamentales de Agua y Saneamiento son una estrategia del Estado Colombiano, para acelerar el crecimiento de las coberturas y mejorar la calidad de los servicios. Su mayor propósito, es apoyar a los municipios en la tarea de asegurar la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.

En el caso de Montería, el esquema institucional del proyecto lo constituyen el Comité Directivo (Gobernación de Córdoba, ministerios, alcaldes, CVS y Sena), máxima instancia de decisión y coordinación interinstitucional; el Gestor (Aguas de Córdoba S.A. E.S.P.), encargado de la gestión,



implementación y seguimiento a la ejecución del proyecto; y la Gerencia Asesora (Acuavalle S.A. E.S.P.), que es una persona jurídica con experiencia para adelantar las acciones y actividades técnicas, institucionales, legales, ambientales, financieras y administrativas de apoyo y asesoría.

Para este caso, se tomó a la población Venados, vereda ubicada en la zona de influencia de Montería y al período 2009 como objeto de estudio. El gestor principal del proyecto es Aguas de Córdoba.

Tabla 4. Categoría 1: Usos y enfoques de la comunicación

SUB CATEGORÍA	Desarrollo sostenible de las artesanías	Reciclando Ando	Seguridad Alimentaria	Plan Departamental de Aguas
Comunicación Vertical /Comunicación Horizontal	La comunicación se empleó como medio o herramienta para mantener contacto permanente con las comunidades beneficiadas	La comunicación se usó como medio para enviar mensajes sencillos y claros a los actores involucrados en el proceso	La comunicación se empleó como medio, facilitó el flujo de información entre los actores y propició el contacto directo entre las partes involucradas	El uso de la comunicación fue como medio, para divulgar datos y mostrar al público las acciones que realizadas bajo ciertos parámetros
	El enfoque de la comunicación fue vertical; fortaleció la relación con los beneficiarios, el gobierno y los medios, y permitió el reconocimiento del proyecto y de la entidad	El enfoque de la comunicación fue vertical. Los gestores la emplearon para informar de sus decisiones y motivar a los beneficiados a participar de la fase de implementación	El enfoque de la comunicación fue vertical; sirvió para informar a la comunidad del proyecto, presentar los resultados a la agencia financiadora y vincular a los beneficiados	El enfoque de la comunicación fue vertical; se usó para responder inquietudes a los beneficiados, mostrar avances del proyecto por medios locales y rendir cuentas a los organismos de control

<p>Importancia e influencia de la comunicación en el cambio</p>	<p>La comunicación fue "cosa importante" para lograr las metas del plan de gestión de la entidad. Su uso promovió cambios de pensamiento en las personas, pero no fue comprendida como eje de los procesos de cambio que asumiría el grupo</p>	<p>La comunicación ayudó al logro de los objetivos del proyecto. Aunque su uso propició transformaciones en el comportamiento, no fue concebida como dinamizadora de procesos de cambio</p>	<p>La comunicación fue medio para obtener las metas del proyecto y divulgar resultados. Aunque su uso permitió cambios de comportamientos en la comunidad, no fue entendida como eje de los procesos de cambio del grupo</p>	<p>La comunicación fue herramienta para lograr los objetivos. Aunque su uso propició cambios de comportamientos, no fue contemplada como motor fundamental de los procesos de cambio que asumiría el grupo social</p>
---	--	---	--	---

En los programas de comunicación estratégica, el uso de la comunicación estuvo relacionado con la visión de las organizaciones con respecto a ésta y con su intención al momento de emitir información y establecer relación con los públicos. La comunicación fue empleada como herramienta para divulgar información, transmitir mensajes claros y sencillos, relacionarse con los medios, realizar acercamientos a comunidades, mostrar avances de las acciones ejecutadas, hacer visibles los objetivos cumplidos y resultados alcanzados, responder inquietudes de beneficiados y presentar resultados a las agencias que financiaron los proyectos.

Esta visión, se ajusta al rol funcionalista y autoritario de la comunicación, que en el caso de los programas seleccionados, reconoce a las organizaciones como los emisores de información y a la comunidad como receptores. Bajo esta perspectiva, los programas son de enfoque vertical, caracterizados por la unidireccionalidad en la relación emisor/receptor, difundir información, alcanzar visibilidad o reconocimiento, hacer propaganda, acceder a los medios, proveer la gestión institucional o hacer publicidad.

A pesar de que este enfoque desconoce las múltiples posibilidades de la comunicación y el gran potencial del individuo como interlocutor y protagonista principal del proceso de transformación social, en el caso de los programas objeto de estudio, facilitó el intercambio de información entre los actores y la divulgación de avances y resultados.

También, permitió promover acciones encaminadas a caracterizar las comunidades, proponer actividades de mejoramiento, producir medios de comunicación de apoyo al proceso de divulgación y alcanzar las metas e indicadores propuestos.

Partiendo de esta visión, se abordó el tema de la comunicación estratégica. Aunque tres de los entrevistados no identificaron la diferencia entre la comunicación como dinámica central y constitutiva de las actividades humanas<sup>16</sup> y la comunicación estratégica como una serie sistemática y planificada de acciones que combinen diferentes métodos, técnicas y herramientas de comunicación, encaminadas hacia un fin de bienestar que está ligado al cambio<sup>17</sup>; fue evidente que las organizaciones emplearon a nivel interno la comunicación como dinámica constitutiva y a nivel externo, como proceso en el que se ejecutaron acciones que conducen a resultados.

Para todas las organizaciones, la comunicación estratégica fue parte importante de los proyectos y relacionada con el uso de medios masivos, la relación que existe entre el grupo de trabajo y los mensajes que se emiten, el proceso de divulgación de información, la forma de recibir y transmitir información o una “cosa” importante para

---

<sup>16</sup>PIÑUEL, José. GAITAN, Juan (1995). Metodología general: conocimiento científico e investigación en comunicación social. Madrid: Editorial Síntesis.

<sup>17</sup>KIRKPATRICK, Donald (2001). Claves para una comunicación eficaz. Barcelona: Gestión 2000.

la ejecución de los proyectos. Así, la comunicación fue una herramienta que fortaleció su relación con las agencias financiadoras, las comunidades beneficiadas, los medios y el público en general.

Aunque el enfoque vertical desconoce la bidireccionalidad de la comunicación y la capacidad de decisión de la comunidad para crear sus mensajes, acciones y proponer las soluciones a la problemática teniendo en cuenta sus necesidades y su cultura, las organizaciones consideraron el grupo beneficiado como interlocutor importante, sobre todo en lo concerniente a la consulta de ciertos aspectos del proyecto y a la ejecución de las acciones propuestas. A pesar de que estos programas no plantearon la participación de los actores a todos los niveles, su vinculación se evidenció en el deseo de asumir roles de manera voluntaria en las acciones propuestas.

Para las instituciones, este enfoque facilitó el acceso y uso de medios, principalmente cuando ayudan al reconocimiento del proyecto en el medio; a promover la rendición de cuentas a las agencias financiadoras y organismos de control; a crear redes para responder inquietudes, requerimientos y solicitudes; a incentivar el diálogo entre expertos y la comunidad; y para el desarrollo de las actividades. En la mayoría de los casos, las organizaciones respondieron a las exigencias de estas agencias y mostraron resultados positivos ajustados a intereses ideológicos, filosóficos y políticos, que asocian la comunicación al desarrollo y no al cambio social.

Las actividades de comunicación que se llevaron a cabo en los programas seleccionados, fueron gestionadas por economistas, administradores, ingenieros, técnicos y pasantes, que a veces, desconocen la comprensión de temas socioculturales que son fundamentales para la comunicación. Estos profesionales aportaron sus conocimientos y experiencias en la dirección del proyecto, en la administración de recursos y en la presentación de resultados de acuerdo a los términos del contrato/convenio. Sólo Reciclando Ando fue liderado por Comunicadores Sociales con formación y experiencia en el trabajo con comunidades; a pesar de que este programa no obedeció a un proceso estructurado de acciones comunicativas, fue el que más le dio un uso estratégico a la comunicación.

En ninguna de las fases de los programas, se propiciaron espacios de reflexión y comunicación entre los gestores y la comunidad para incentivar el diálogo público y privado, con el fin de que éstos últimos definieran quiénes son; cuáles son sus aspiraciones, imaginarios y vínculos sociales; qué es lo que necesitan y cómo actuar colectivamente para alcanzar sus objetivos y mejorar sus vidas<sup>18</sup>. No obstante, las organizaciones, con base en estudios anteriores y conocimientos sobre el tema, identificaron previamente las características de la población y la problemática.

---

<sup>18</sup>CONSORCIO DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL (2003). Disponible En: [www.communicationforsocialchange.org](http://www.communicationforsocialchange.org)

A pesar de que la comunicación no fue entendida y concebida como eje fundamental de los procesos de cambio de pensamiento, comportamiento y habilidades de la comunidad con respecto a sus necesidades y problemática, en todos los casos se promovieron cambios que se evidenciaron en las nuevas prácticas adquiridas y aprendidas.



Tabla 5. Categoría 2: Intervención Social

SUB CATEGORÍA	Desarrollo sostenible de las artesanías	Reciclando Ando	Seguridad Alimentaria	Plan Departamental de Aguas
Dirigida /Participativa	La intervención fue dirigida. El gestor se encargó de planear las acciones y los beneficiados sólo participaron activamente en el desarrollo de los modelos de fabricación de las artesanías.	La intervención fue dirigida. Los gestores se responsabilizaron de planear el proyecto y la comunidad sólo participó activamente en el desarrollo de los talleres, charlas, muestras empresariales, etc.	La intervención fue dirigida. La entidad gestora se encargó de planear las acciones y la comunidad sólo participó activamente en la selección de los insumos, productos y cultivo de las parcelas seleccionadas.	La intervención fue dirigida. El gestor estuvo encargado de planear las acciones y la comunidad sólo participó activamente en la conformación y sostenibilidad de la asociación de usuarios conformada.
Resultados e impacto	Se desconoce si se llevó a cabo estudios para evaluar los resultados e impacto del proyecto; se infiere que éstos estuvieron asociados al cumplimiento de las metas de la empresa	Los resultados e impacto estuvieron relacionados al logro de los objetivos y metas de las actividades y no a las percepciones de la comunidad con respecto al proceso,	Los resultados e impacto se enfocaron al cumplimiento de los indicadores establecidos y no a las percepciones de la comunidad con respecto al proceso de cambio, al logro de los	Los gestores confundieron los resultados e impacto del programa con los del proyecto. No hay evidencias de la evaluación de la percepción de la comunidad con

	gestora y no a las percepciones de la comunidad.	al logro de objetivos de comunicación y al desarrollo de las fases del programa de comunicación.	objetivos de comunicación y a la ejecución del programa de comunicación.	respecto al proceso, al logro de objetivos y al desarrollo de las fases del programa de comunicación.
Percepción de la comunidad beneficiada	Las acciones de comunicación no contemplaron el registro formal de la percepción de los beneficiados con respecto al proceso. Asimismo, éstos manifestaron su rechazo al tratamiento que la dio la empresa al proyecto.	En ninguna de las fases se evidenció el registro formal de la percepción del grupo beneficiado. No obstante, la comunidad manifestó gratitud con la entidad gestora.	En las fases del programa de comunicación no se contempló formalmente la percepción de la comunidad en cuanto al proceso. Los beneficiados no tuvieron recordación de las actividades, pero manifestaron la gratitud para con los gestores.	No se identificaron registros de las percepciones de la comunidad en lo que a resultados e impacto del programa se refiere. Los beneficiados fueron más enfáticos en la obra que se construyó que en la importancia de la comunicación.

El uso de la comunicación en las intervenciones, fortaleció diversos valores organizacionales, fundamentales en la ejecución de los proyectos. En este sentido, la calidad en la prestación del servicio, la transparencia en el manejo de los recursos, la transversalidad en el trabajo y el diálogo de saberes, permitió no sólo responder a los requerimientos de las agencias financiadoras, sino también, posicionar la imagen de las instituciones gestoras debido a la puesta en marcha de proyectos sociales de gran impacto.

El tipo de intervención social fue dirigida. Para esta selección, fue necesario explicar los tipos de intervención planteados por Montenegro<sup>19</sup>, debido al desconocimiento del tema por parte de los gestores. Algunos entrevistados, relacionaron las intervenciones con acercamientos al grupo social, asistencia a actividades, convocatorias, reuniones, interventorías; otros, la asociaron con los requerimientos de superiores, con la forma de incluir a la comunidad o con la manera de hablar con las comunidades al inicio del proyecto.

Los entrevistados no expresaron haber tenido en cuenta al momento de definir el tipo de intervención, aspectos relevantes como: concepción del sujeto que se interviene, lectura del contexto, intencionalidad de la intervención, tipo de interacción entre actores,

---

<sup>19</sup>MONTENEGRO, Marisela (2001). Conocimientos, agentes y articulaciones: una mirada situada a la intervención social. Departament de Psicologia de la Salut Psicologia Social. ISBN-B15383-2002 / 84-699-7771

ámbitos o escenarios de actuación y criterios de actuación<sup>20</sup>. Las características de los programas de comunicación, permiten inferir que fueron los representantes de las organizaciones los encargados de planear y ejecutar las acciones, porque su principal objetivo fue incidir en los espacios y grupos con problemas para tratar de mejorarlos.

Las organizaciones gestoras fueron responsables de identificar el problema, proponer alternativas de mejoramiento, diseñar las estrategias de solución y cumplir las metas. Durante la gestión del programa se fortalecieron valores como la motivación, organización social, trabajo en grupo, respeto y cumplimiento; faltó fortalecer otros como la democracia, educación, cultura, participación, empoderamiento y consenso, que son fundamentales en los procesos de movilización social.

A pesar de los resultados favorables en cuanto a la administración de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de los proyectos; estas instituciones no contaron, en la mayoría de los casos, con políticas organizacionales que soportaran la labor de comunicación, con una estructura organizacional que comprendiera los roles, funciones y responsabilidades en el manejo de la comunicación y con lineamientos

---

<sup>20</sup>CASTAÑEDA, Gloria (2004). Enfoques de intervención social. Documento de trabajo.

que definieran el tipo de participación que tendría el grupo beneficiario en el proceso de planeación.

Lo anterior, impide según Fantova, comprender la intervención social como la forma de trabajo que pretende la construcción de redes de relación, inclusión, participación e interdependencia, que faciliten la gestión de recursos, procesos, aprendizajes y redes a favor de las personas vulnerables a la exclusión social<sup>21</sup>.

Los gestores manifestaron la importancia del control, seguimiento y evaluación de los resultados, sobre todo cuando su rol de operadores o de entidades vigiladas por los organismos del Estado así lo exige; esta condición les ha permitido mantener su buena imagen, responder con “transparencia”, “impactar positivamente” y cumplir con los términos del contrato y/o convenio.

Algunas de las formas que se emplearon para medir el cumplimiento de los objetivos fueron la asistencia a las reuniones y eventos, la participación en actividades, la información que manejó la gente de los proyectos, el cumplimiento de indicadores, las actas realizadas, los registros fotográficos, entre otros. No existe ningún estudio que evalúe la totalidad del proceso de planeación de la comunicación

---

<sup>21</sup>FANTOVA, Fernando (2002). Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social. En Documentación Social, No. 128.

estratégica en cuanto a los resultados, al impacto logrado en las comunidades beneficiadas y al cambio que se produjo.

Estas organizaciones realizaron la evaluación de las actividades ejecutadas, para de esta manera dar cumplimiento a los indicadores y mostrar resultados. En todos los casos no tuvieron en cuenta que la evaluación general del programa de comunicación estratégica, les permite según La Alianza para la Comunicación en Salud, medir la eficiencia del programa en alcanzar sus objetivos, poder explicar el efecto logrado de las diversas acciones sobre los actores involucrados y medir los resultados en cuanto a los cambios alcanzados a nivel de conocimiento, actitudes, habilidades y comportamiento<sup>22</sup>.

Asimismo, tampoco se registró formalmente la percepción de los beneficiados con respecto al uso de comunicación, lo que les hubiera permitido hacer seguimiento permanente y detallado de los procesos que lo requerían o poder expandir las actividades del programa que fueron evaluadas como exitosas por el grupo.

En cuanto a la percepción de la comunidad, fue evidente en los cuatro casos que los grupos sociales tuvieron recordación de los proyectos, en especial de las acciones que contribuyeron a su mejoramiento,

---

<sup>22</sup>ALIANZA PARA LA COMUNICACIÓN EN SALUD -HCP (2003). El nuevo Proceso P, pasos en comunicación. Centro de Programas de Comunicación. Estados Unidos: Baltimore.

debido en gran parte, a la confianza depositada en las organizaciones gestoras del proyecto y al agradecimiento que manifestaron por los resultados alcanzados; aunque éstos no siempre dieron respuesta a sus necesidades, prioridades y expectativas.

Para estas comunidades, los mayores aportes de los programas fueron los saberes adquiridos, la buena relación entre los gestores de los proyectos y el grupo social, las capacitaciones realizadas, las acciones que se emplearon para motivar al grupo a participar y la organización social. Las principales fortalezas que las comunidades identificaron fueron: las ganas de trabajar colectivamente por el bienestar del barrio, su deseo de mejorar la problemática detectada por los gestores y la importancia de la acción colectiva.

Los beneficiados identificaron la comunicación, en la información que circuló en torno al proyecto, en los medios empleados para las actividades, en el contacto permanente con los gestores, en la participación a los encuentros, en las noticias que se emitieron por los medios masivos y en la publicidad. El caso Plan Departamental de Aguas fue particular, ya que la comunidad de Venados no le dio importancia al uso de la comunicación, porque su prioridad fue la ejecución de la obra; para esta comunidad, las socializaciones, censos y talleres fueron secundarios, porque su interés se centró en la adecuación de las redes y en el acceso al servicio de agua.

En tres de los programas, las expectativas del grupo se mantuvieron desde inicio hasta el final del programa. Sólo en el Programa Desarrollo de Artesanías la situación cambió, debido a que la comunidad se desmotivó porque sus necesidades no fueron tenidas en cuenta al momento de la planeación y gestión del proyecto.

En cuanto a la identificación del problema, los entrevistados coincidieron en que los gestores de los proyectos fueron los encargados de identificar y definir la problemática de la comunidad. Para el grupo social Mi Ranchito, lo anterior influyó en el desconocimiento de las necesidades del grupo social y en la falta de posibles soluciones propuestas por los afectados.

Es importante destacar, que los resultados e impacto estuvieron enfocados al proyecto, al cumplimiento de sus objetivos y metas; en ninguno de los casos, se pudo identificar que estuvieron asociados al proceso de la planeación de la comunicación estratégica, debido a que para los gestores la comunicación fue considerada una herramienta más que facilitó el logro de los indicadores.



Tabla 6. Categoría 3: Modelos de planeación del programa de comunicación

SUB CATEGORÍA	Desarrollo sostenible de las artesanías	Reciclando Ando	Seguridad Alimentaria	Plan Departamental de Aguas
Fortalezas y debilidades en la planeación del programa de comunicación	<p>Fortaleza: alianza interinstitucional entre organización gestora, financiadores y comunidad.</p> <p>Debilidades: poco acompañamiento y asesoría de la entidad gestora en todo el proceso y falta de estudio formal de las necesidades del grupo social con respecto a la problemática.</p>	<p>Fortalezas: unión de esfuerzos, conocimiento del tema y experiencia en el trabajo comunitario de las organizaciones gestoras.</p> <p>Debilidades: poco tiempo de duración del proyecto, falta de seguimiento y pocos sectores beneficiados.</p>	<p>Fortalezas: divulgación de información del proyecto por los medios, sensibilización de la comunidad y uso de técnicas de alimentación alternativa.</p> <p>Debilidades: falta de capacitación del grupo gestor en el manejo de las nuevas tecnologías y pocas tierras para cultivar.</p>	<p>Fortalezas: trabajo en equipo, transparencia en la gestión de recursos, participación de la comunidad por ley.</p> <p>Debilidades: falta de acompañamiento y capacitación en cuanto a la sostenibilidad de la Asociación de Usuarios.</p>

Tipo de modelo																																																																																																																										

En *Reciclando Ando*, las principales fortalezas con respecto a la planeación de este programa fueron: la vinculación de un profesional de la Comunicación a la dirección de éste y la unión de esfuerzos de las organizaciones gestoras. Las debilidades se enfocan a la falta de un equipo de trabajo interdisciplinario para la gestión de las acciones y el poco tiempo de duración del proyecto. La comunidad identificó como dificultad, la falta de acompañamiento de la empresa gestora y los pocos sectores del barrio beneficiados.

Para el *Plan Departamental de Aguas*, las principales fortalezas fueron: el trabajo en equipo, la transparencia en la gestión de los recursos y la participación por ley de la comunidad; para ellos, no existen dificultades importantes para mencionar. La comunidad identificó como fortaleza la organización de los habitantes para el mantenimiento y sostenibilidad del servicio del agua y como debilidad la poca capacitación de una de las empresas gestoras en cuanto a la conformación y sostenibilidad de la Asociación de Usuarios.

En el programa de *Seguridad Alimentaria*, las principales fortalezas fueron: la autonomía del equipo de trabajo y la vinculación de pasantes de comunicación para llevar a cabo las actividades; su mayor debilidad fue la poca capacitación en el uso y montaje de tecnologías de la información y la comunicación. El grupo social identificó como fortaleza el acompañamiento recibido por los técnicos

de la organización y como debilidad, la falta de estudio con respecto a la selección de las tierras cultivadas.

Para los gestores del Programa de *Desarrollo Sostenible de Artesanías*, la más importante fortaleza fue que la ciudad, la región y el país conocieron las actividades relevantes del proyecto; ellos, no identificaron debilidades. La comunidad identificó como fortaleza los conocimientos adquiridos en la comercialización de la enea y como debilidad, la falta de participación de la comunidad en las decisiones del programa.

En cuanto a los modelos para la planeación del programa de comunicación, los entrevistados afirmaron que no existe en las organizaciones una política formal que sugiera el uso de un modelo en particular. Sin embargo, en *Reciclando Ando* el trabajo de campo le ha proporcionado ciertas herramientas para desarrollar algunas de las fases de la planeación; para el *Plan Departamental de Aguas*, a medida que el proyecto avanzó se iba viendo la necesidad de abarcar algunas etapas; para el programa de *Seguridad Alimentaria*, la planeación fue desde la motivación de la comunidad hasta la evaluación; y para el programa de *Desarrollo Sostenible de Artesanías*, la comunicación fue transversal.

Los programas seleccionados no obedecieron a metodologías que sirvieran de modelo para el proceso de planeación de la comunicación; éstos han sido resultado de estructuras informales que les permitieron

organizar el trabajo y alcanzar resultados que beneficiaron las comunidades. Ninguna de los gestores sistematizaron o formalizaron su modelo informal, para ser empleado como marco de referencia en futuros proyectos.

Ninguna de las organizaciones realizó el proceso de planeación del programa de comunicación estratégica. Las evidencias recopiladas, dan cuenta de un conjunto de acciones que incluyeron una breve radiografía de la situación de la comunidad, la producción de medios de divulgación, la implementación y retroalimentación de las actividades y la presentación de informes.

En los cuatro casos, las organizaciones confundieron la planeación del proyecto con la planeación del programa de comunicación. En este orden de ideas, no se alcanzó lo que Charles define como la perfección de los procesos comunicativos de la comunidad para incorporar las voces de las minorías, con el fin de consolidar el proceso democrático de toma de decisiones<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup>CHARLES, Peter (2001). La planeación urbana y las ciencias sociales y humanas en Colombia. Revista de estudios sociales. No. 010. Universidad de Los Andes. Colombia.

Tabla 7. Categoría 4: Programa de comunicación estratégico

SUB CATEGORÍA	Desarrollo sostenible de las artesanías	Reciclando Ando	Seguridad Alimentaria	Plan Departamental de Aguas
<p>Importancia e influencia del programa de comunicación estratégica</p>	<p>Aunque no hubo programa de comunicación como tal, para el gestor éste permitió estructurar las actividades, tiempo y recursos necesarios para la gestión. Incluyó: estudio de la situación de la comunidad, acompañamiento del área de prensa y especificaciones para la realización del trabajo de divulgación.</p>	<p>Aunque no hubo programa de comunicación como tal, para los gestores éste fue comprendido las actividades y metas que ayudaron al logro de los objetivos. Contempló: alianza interinstitucional, posicionamiento de las empresas gestoras y cambio de comportamiento de los beneficiados en cuanto a la separación en la fuente.</p>	<p>Aunque no hubo programa de comunicación como tal, éste fue considerado la metodología del organismo financiador para la gestión del proyecto. Incluyó: estudio de viabilidad del operador, planteamiento de las actividades, toma de decisiones, instrucciones al equipo de trabajo, presentados y producción de material de divulgación.</p>	<p>El gestor no ofreció información al respecto del programa de comunicación y/o componente social, por lo que se deduce que no existió. Se contempló: la definición de metas, convocatoria de la comunidad, divulgación del proyecto y de beneficios que generará y desarrollo de la obra.</p>

<p>Proceso estructurado de acciones comunicativas</p>	<p>No existió un proceso estructurado de acciones comunicativas, sino actividades para cumplir los objetivos de la Corporación. Estas fueron: acercamiento y descripción de beneficiarios, planteamiento de objetivos y metodología, puesta en marcha y promoción y comercialización de productos.</p>	<p>No se contempló un proceso estructurado de acciones comunicativas, sino actividades que incentivarán el tratamiento de los residuos sólidos de forma adecuada. Estas acciones fueron: solicitud de la comunidad, estudio de viabilidad, diagnóstico, plan de acción y cronograma, acercamiento a la comunidad, inicio del proyecto y retroalimentación.</p>	<p>Este programa no incluyó un proceso estructurado de acciones comunicativas, sino un conjunto de actividades para la implementación de parcelas productivas. Estas actividades fueron: acercamiento a los beneficiados, pre-diagnóstico, motivación, capacitación, talleres y divulgación de información a los medios.</p>	<p>No se contempló un proceso estructurado de acciones comunicativas, sino una serie de actividades entre las que se encuentran: visitas a la comunidad, charlas informativas, censo de pobladores, interventoría a la obra y seguimiento al proceso de construcción del acueducto.</p>
---	--	--	--	---

<p>Fases o etapas de los programas</p>	<p>La entidad gestora se encargó de: analizar la comunidad, diseñar las actividades, producir medios de divulgación, implementar el proyecto y hacer revisiones parciales el proceso. La comunidad participó activamente en la fase de implementación.</p>	<p>Los gestores fueron responsables de: diagnóstico, diseño de los medios de comunicación, implementación y retroalimentación de las actividades. La comunidad participó activamente en la fase de implementación.</p>	<p>El gestor se encargó de hacer: pre-diagnóstico, diseño de actividades y medios, implementación y seguimiento. La comunidad participó activamente en la fase de implementación.</p>	<p>Los gestores fueron responsables de: planear y llevar a cabo el diseño estratégico, implementación y seguimiento. La comunidad participó activamente en la fase de implementación.</p>
--	--	--	---	---



<p>Características de las fases o etapas</p>	<p>No hay soportes de la realización de algunas de las fases del programa de comunicación. En el informe final del proyecto, se mencionan antecedentes y una breve descripción del grupo social beneficiado.</p>	<p>No hay soportes de la realización de algunas de las fases del programa de comunicación. El Diagnóstico fue resultado de observaciones y entrevistas informales realizadas a la comunidad.</p>	<p>No existen soportes de algunas fases del programa de comunicación. En los informes se mencionan temas como la ubicación geográfica, caracterización de beneficiarios y descripción del problema sin profundizar en la realidad del grupo.</p>	<p>No existen soportes de algunas fases. El Diagnóstico fue responsabilidad de una firma externa y permitió identificar el estado en que se encontraba Córdoba en cuanto a los servicios de agua potable y saneamiento básico.</p>
<p></p>	<p>El Diseño Estratégico fue responsabilidad de los gestores, que plantearon acciones basadas en los términos de referencia del convenio firmado entre las partes.</p>	<p>El Diseño Estratégico fue realizado por uno de los gestores, que planteó diferentes estrategias basadas en la problemática identificada por el otro gestor.</p>	<p>El Diseño Estratégico fue responsabilidad de los gestores, que llevaron a cabo acciones a partir de los términos del contrato, de su experiencia y de las necesidades de los financiadores.</p>	<p>Este diseño fue responsabilidad del gestor que planteó 3 acciones en el componente social: información y divulgación, articulación sociedad – institución y sostenibilidad social y entorno de la obra.</p>

	<p>El desarrollo de medios no se contempló como fase del programa, sino como una acción del diseño estratégico, que incluyó un componente de divulgación liderado por expertos contratados.</p>	<p>Un gestor del proyecto diseñó los medios, que no fueron socializados oportunamente con los beneficiados, sino entregados al otro gestor para su posterior divulgación, una vez finalizado el proyecto.</p>	<p>Este aspecto no se contempló como una fase del programa, sino como una acción del diseño estratégico. Durante éste último se incluyó el componente de divulgación.</p>	<p>En el componente comunicacional y/o social no se programó esta fase.</p>
<p>La implementación fue liderada por el gestor con el apoyo de funcionarios de otras organizaciones vinculadas. Los beneficiarios se vincularon a las actividades relacionadas con la comercialización de las artesanías.</p>	<p>Los gestores lideraron la fase de implementación y la comunidad participó asumiendo roles de manera voluntaria en cada una de las actividades desarrolladas.</p>	<p>La implementación fue coordinada por el gestor principal de proyecto y los beneficiarios se vincularon a las actividades que promovían su vocación agrícola.</p>	<p>La implementación fue responsable del gestor social del proyecto y la comunidad hizo parte de reuniones, talleres y socializaciones. La participación más activa se evidenció en la conformación de la asociación de usuarios.</p>	

	<p>La fase de evaluación del programa de comunicación no se llevó a cabo. Existió un espacio de intercambio de información entre los actores involucrados para hacer revisión del proceso.</p>	<p>Los gestores no contemplaron la fase de evaluación del programa de comunicación. Propiciaron la retroalimentación de la comunidad con respecto a las actividades</p>	<p>No hubo evaluación del programa de comunicaciones del proceso por parte de los gestores del proyecto y de funcionarios de la organización financiadora.</p>	<p>La fase de evaluación del programa de comunicación no se llevó a cabo, sino que existió revisión del proyecto por parte de los gestores en lo que a la obra se refiere.</p>
--	--	---	--	--

Todas las organizaciones, consideraron que la planeación permitió definir los lineamientos generales del proyecto, proponer y cumplir objetivos, tener claridad de las acciones que se ejecutaron, lograr óptimos resultados, hacer revisión del proceso, convocar al grupo social, solicitar los recursos y vincular a la comunidad. En todos los casos, la planeación de la comunicación la relacionon con diagnóstico, identificación del público objetivo, características de la población objeto de estudio, programación de actividades e identificación de metas, responsables, tiempos y recursos.

En *Reciclando Ando*, la planeación de la comunicación proporcionó las herramientas que condujeron al logro del objetivo. Para el *Plan Departamental de Aguas*, la comunicación estratégica facilitó la divulgación de los avances de la obra y el aprovechamiento por parte de la comunidad de la misma. Para el Programa *Seguridad Alimentaria*, la planeación inició con la definición de los lineamientos que rigieron el plan de gestión del proyecto y con la conformación del comité de trabajo. Para el Programa *Desarrollo Sostenible de las Artesanías*, la planeación de la comunicación permitió medir el impacto del proyecto y fue liderada por la unidad gestora y la oficina de prensa.

Esta planeación se enfocó hacia adentro, es decir hacia la política institucional que se expresa en el modelo organizativo del proyecto, el cual se ve representado en la centralización o descentralización del poder, en la toma de decisiones, en la distribución de

responsabilidades y en la división del trabajo<sup>24</sup>. Aunque las organizaciones reconocieron la importancia de la planeación y la relacionaron con las actividades, metas, objetivos, diagnósticos y resultados; ninguna la concibió como un proceso sistemático que abarca una serie de etapas interdependientes al logro de objetivos.

En todos los casos, las fases comunes fueron el diagnóstico, plan de acción y ejecución. Los resultados corroboran que no se desarrolló en su totalidad el proceso de planeación de manera interrelacionada, sistemática, organizada y con la participación activa de la comunidad en todas las fases; más aún, cuando para la presente investigación y tal como lo afirma Bustelo la planeación de la comunicación no es sólo un proceso de análisis y verificación, sino un proceso de argumentación, de diálogo y de democratización<sup>25</sup>.

Para el gestor de *Reciclando Ando*, el programa de comunicación es un conjunto de acciones que contemplaron la recepción y revisión de solicitudes, el estudio de viabilidad del proyecto, la identificación de zonas críticas o diagnóstico, la realización del cronograma de trabajo, el acercamiento a la comunidad y la ejecución, seguimiento y control.

---

<sup>24</sup>HINTZE, Jorge (1999). Control y evaluación de gestión y resultados. Capítulo II. Publicado por el Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública –TOP. Buenos Aires.

<sup>25</sup>BUSTELO, Eduardo (1996). Planificación Social: del rompecabezas al “abrecabezas”. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales –FLACSO. Costa Rica.

Para el *Plan Departamental de Aguas*, este programa representó la comunicación al interior del proyecto, la cual contempla las metas trazadas, la convocatoria de la comunidad, la información sobre el proyecto y la explicación de sus beneficios, el desarrollo de la obra, la respuesta a las inquietudes y control por parte de los organismos interventores y veedores.

Para el Programa de *Seguridad Alimentaria*, la comunicación es un proceso que implica un conocimiento técnico por parte de sus gestores y una metodología específica que incluye la consulta de los lineamientos definidos por la organización para la realización de proyectos, la conformación de equipos de trabajo, la proposición de actividades, los medios que se producirán, el listado de los recursos, y requerimientos, y la aprobación final.

Para la iniciativa *Desarrollo de Artesanías de Córdoba*, el programa fue “algo” que permitió estructurar las actividades relacionadas con la comunicación, es decir, el estudio de solicitudes, envío de especificaciones, acompañamiento al proceso y apoyo periodístico.

En todos los programas seleccionados, la realización del diagnóstico estuvo a cargo de las organizaciones gestoras de los proyectos. Los datos relacionados con antecedentes, descripción del problema y características del grupo social sirvieron para orientar el trabajo de campo y fueron producto de la observación, entrevistas informales y encuestas preestablecidas por las agencias financiadoras.

Los gestores no reconocieron lo que La Alianza para la Comunicación en Salud plantea como la importancia de entender e identificar con claridad el problema, los grupos afectados por éste, las normas culturales que subyacen a las conductas, las políticas y programas existentes, las organizaciones activas, y los espacios y vías de comunicación disponibles<sup>26</sup>.

En cuanto a la definición del problema, *Reciclando Ando* lo detectó con anterioridad por lo que no fue necesario definirlo con la comunidad; para el *Plan Departamental de Aguas*, éste era conocido de antemano por la Gobernación; para el programa de Seguridad Alimentaria, la situación ya había sido analizada por el organismo financiador; y para el programa de Desarrollo de Artesanías, la situación había sido identificada por el gestor de antemano. Así, la identificación de las necesidades y problemas fue responsabilidad del grupo gestor, lo que impidió la búsqueda de oportunidades y soluciones por parte de los afectados.

El cambio que se propuso en todos los programas estuvo orientado a mejorar la problemática, por lo que las organizaciones lograron transformar viejos comportamientos en nuevas prácticas. En todos los casos, se estableció que el deseo de la comunidad por mejorar la

---

<sup>26</sup>ALIANZA PARA LA COMUNICACIÓN EN SALUD -HCP (2003). El nuevo Proceso P, pasos en comunicación. Centro de Programas de Comunicación. Estados Unidos: Baltimore.

problemática, la organización social, la participación de líderes, la presencia y vinculación de instituciones educativas en la zona, la vocación del grupo social hacia la realización del trabajo, etc. fueron aspectos que motivaron el desarrollo del proyecto.

En ninguno de los casos, el diseño estratégico fue una responsabilidad compartida entre los actores; por lo que el grupo gestor fue el encargado de definir las acciones de comunicación, basado en los problemas centrales identificados por sus expertos. No fue clara la forma en que estas estrategias incluyeron los grupos de interacción más afectados por los problemas y tampoco se especificó los mejores enfoques de comunicación (información, la motivación, la promoción, la capacitación y la educación) empleados.

En lo que respecta a la fase de diseño y desarrollo de conceptos, mensajes, métodos y materiales de comunicación, no existe evidencia de la forma en que éstos fueron producidos teniendo en cuenta las especificaciones acordadas con los grupos interactivos y los medios más adecuados para la difusión de los mensajes. En los programas *Seguridad Alimentaria y Artesanías* se tuvo en cuenta la experiencia de las agencias financiadoras para la realización de los productos comunicacionales; en *Reciclando Ando* los mensajes y materiales fueron responsabilidad de uno de los gestores y en el *Plan Departamental de Aguas*, los mensajes fueron los difundidos en la prensa, radio, vallas informativas, reuniones, cartas, etc.



En lo que respecta a la fase de implementación, todos los entrevistados coincidieron en que la comunidad beneficiada participó activamente, una vez que el grupo gestor presentó las directrices generales de cada actividad. En este sentido, la participación de la población estuvo dirigida a asumir roles en los conversatorios, talleres, demostraciones, charlas, trabajos de campo, recorridos y reuniones.

Para los gestores, los factores que permitieron determinar el grado de reconocimiento de los beneficiados, fue el liderazgo que asumieron los individuos en la ejecución de las actividades, la motivación por asumir roles y la asistencia frecuente a los encuentros programados. De esta manera, en todos los casos se confundieron los objetivos del proyecto con los objetivos de comunicación, el plan de gestión con el plan de acción comunicacional y las acciones del proyecto con el programa de comunicación estratégica.

En la fase de seguimiento, no se establecieron mecanismos que Anyaegbunam, Mefalopulos y Moetsabi<sup>27</sup> reconocen como puntos de control para asegurar que todo se lleve a cabo de manera satisfactoria según lo planeado, asegurando así, el progreso del proyecto. En los programas seleccionados se establecieron indicadores para asegurar el cumplimiento de las metas; sin embargo, no existen soportes,

---

<sup>27</sup>ANYAEGBUNAM, Chile. MEFALOPULOS, Paolo. MOETSABI, Titus (2008). Diagnóstico participativo de comunicación rural, comenzando con la gente. Edición II. FAO, Roma.

diferentes a las fotografías, e instrumentos aplicados durante todo el proceso que permitan verificar el progreso de las acciones y su influencia en los resultados finales.

La mayoría de los entrevistados entendieron la evaluación como el intercambio o retroalimentación que existió por parte de los gestores con respecto a las actividades que se realizaron y con el cumplimiento de las metas fijadas. Asimismo, en ninguno de los casos, se llevó a cabo la evaluación como una fase del proceso de planeación del programa de comunicación, sino como una acción más del proyecto; en este sentido, una vez finalizada cada actividad se propiciaba un espacio de reflexión en torno al tema tratado y a su implicación en la comunidad. Finalmente, esta información reposaba en un informe en el que se registraban las metas alcanzadas.

Para estas organizaciones, el cambio propuesto y obtenido, el cumplimiento de los objetivos de comunicación y el nivel de satisfacción de la comunidad, se hicieron evidentes en los compromisos asumidos, en las reacciones de los actores con respecto a las actividades, en las instrucciones impartidas durante todo el proceso por parte del grupo gestor y en las entrevistas informales que surgieron en los encuentros programados, de las cuales no existe evidencia física o digital.

Las principales fortalezas de este proceso fueron el trabajo en equipo, el deseo de la población de participar, la organización social y el apoyo de agencias financiadoras. Entre las debilidades, estuvieron el tiempo reducido de los proyectos, el bajo nivel educativo de los beneficiarios, la deserción de los involucrados y la falta de evidencias que demuestren la evaluación del impacto de la intervención, para poder así determinar el grado de éxito o de fracaso de los programas.

Las organizaciones no detectaron como debilidad la falta de profesionales con orientación a la comunicación para el cambio social; el poco uso de la comunicación de manera interrelacionada, organizada y sistemática; la inexistencia de un modelo que guiara el proceso de planeación del programa de la comunicación; la poca capacitación del personal con respecto a las fases y características de este programa; y la falta de evidencias que den cuenta de la percepción de la comunidad con respecto a los resultados e impacto.

## 5. EL CIERRE

Es importante destacar, que en los casos fueron varios los actores vinculados con el uso de la comunicación: agencias; Estado y organizaciones internacionales, que financian o apoyan los proyectos de intervención social, y que además definen las políticas en materia de desarrollo; las organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales, gestoras de los planes o programas que promueven estas iniciativas; y las organizaciones comunitarias beneficiadas.

Por otra parte, las facultades de Comunicación Social y los profesionales de la misma son considerados actores indirectos, responsables de abordar el estudio de la comunicación y la planeación de estos programas como dinamizadores de cambio social.

Una vez identificados estos actores, se presentan las siguientes conclusiones teniendo en cuenta las categorías: Usos y enfoques de la comunicación, Intervención Social, Modelos de planeación de programas de comunicación y Programa de comunicación estratégico:

- Los actores vinculados con los proyectos de intervención social objeto de estudio, usaron la comunicación como medio. Algunas de las razones que los condujeron a emplearla como herramienta de información y divulgación fueron: tiempo reducido de los proyectos, fines inmediatistas de las agencias financiadoras y organizaciones gestoras, pocas iniciativas de intervención social que sobrepasen las barreras del desarrollo, visión limitada de los gestores del desarrollo

en cuanto al impacto de la comunicación y a sus múltiples posibilidades y falta de vinculación de profesionales de la comunicación expertos en el proceso de planeación del programa de comunicación estratégica y en la comprensión de temas sociales y culturales que son fundamentales en la estrategia de comunicación.

Otras de las razones son el poco reconocimiento de la importancia de la participación de la comunidad en la identificación y solución de sus necesidades y la escasa acción colectiva de los actores vinculados en los procesos de información, motivación, participación, capacitación, educación, empoderamiento y movilización.

- Para los gestores, las organizaciones lograron alcanzar sus metas y obtener resultados positivos; para esto, el uso de la comunicación fue decisivo ya que facilitó el proceso de información y divulgación. En este sentido, los programas de comunicación fueron de enfoque instrumental, difusionista y autoritario, caracterizados por fomentar la verticalidad y unidireccionalidad en la relación organizaciones (emisores) - comunidades beneficiarias (receptores), entender la comunicación sólo como poner en común, emplearla para acceder a los medios ya sea por propaganda o publicidad, aprovecharla para promover la visibilidad institucional y por desconocer la capacidad del grupo social en la toma de decisiones concernientes a aspectos relacionados con su proceso de cambio.

- El uso del enfoque vertical o instrumental de la comunicación, entre otras razones, condujo a una intervención social dirigida. En los cuatro casos las organizaciones respondieron a: políticas nacionales en materia de desarrollo social; intereses ideológicos, filosóficos y políticos de quienes los dirigen, apoyan o financian; experiencia, tiempo, capacitación y recurso humano disponible; y a su necesidad de incidir en los espacios y colectivos que tienen problemas, con el fin de mejorarlos sin transformar la sociedad en su conjunto.

- Las comunidades beneficiadas reconocieron algunos resultados propuestos en los proyectos, en especial aquellos que colectivamente generaron el bienestar de la población. Aunque existe recordación, agradecimiento y confianza hacia la labor realizada por las organizaciones, los resultados no siempre dieron respuesta a las necesidades, prioridades y expectativas de estos grupos sociales.

En los cuatro casos, los resultados e impacto identificados por la comunidad estuvieron relacionados con el proyecto y no con el programa de comunicación estratégica, por lo que no se pudo corroborar si éstos últimos fueron reconocidos por los grupos sociales.

- No se pudo determinar, según los resultados e impacto obtenido, el modelo de planeación del programa de comunicación estratégica más efectivo empleado por las organizaciones, debido a que éstas no gestionaron la comunicación de forma organizada, planeada, sistemática, integradora, sinérgica, coherente, probada y articulada al

proceso de planeación de los proyectos de intervención social. De acuerdo a las fases abordadas en los programas, a las características de cada una de éstas, a los conocimientos y experiencias del recurso humano y a los intereses, intención y visión de quienes dirigen, apoyan o financian los proyectos, se deduce que el modelo de planeación que predominó fue el vertical, aunque esto no signifique que haya sido el más exitoso.

- A pesar de que las organizaciones no emplearon un modelo para la planeación de los programas, desarrollaron las fases de diagnóstico, diseño estratégico e implementación. En estas instituciones no existen lineamientos que sugieran el uso de un método de gestión planeado, sistemático, integrador, sinérgico, coherente y probado que les permita articular las comunicaciones al proceso de planeación de los proyectos de intervención social.

Los encargados de esta labor, que por lo general fueron ingenieros, administradores, economistas o técnicos, desconocieron la metodología para la gestión de este tipo de programas y las agencias financiadoras no sugieren el uso de un marco de referencia que conduzca al diagnóstico, diseño estratégico, desarrollo de mensajes y materiales de comunicación, implementación y evaluación de los resultados e impacto, monitoreo y control, en los requerimientos del contrato/convenio firmado entre las partes.

- Las organizaciones llevaron a cabo acciones de comunicación que aportaron al logro de los objetivos de los proyectos, en ninguno de los casos, se realizaron estas actividades en el marco de un programa de comunicación estratégica. Estas acciones, no combinaron, de manera sistemática y planeada, métodos, técnicas y herramientas de comunicación con el fin de promover un cambio concreto y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Las fases que predominaron en los casos fueron el diagnóstico, en el que se realizó un análisis técnico y superficial de la situación; el diseño estratégico, que también incluyó el desarrollo de medios y la implementación, en la que se realizaron revisiones al proceso. Estas acciones fueron responsabilidad de los gestores de los proyectos y el papel de la comunidad se centró en ser fuente de información para la recopilación de los datos, asumir un rol pasivo frente a las decisiones tomadas con anterioridad por los gestores y participar de las actividades propuestas durante la fase de implementación.



## 6. RETOS Y DESAFIOS DE LA COMUNICACIÓN

Esta investigación planteó analizar los procesos de planeación de los programas de comunicación estratégica de los proyectos de intervención social llevados a cabo por las instituciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales de Montería durante el período 2006 – 2009, y su incidencia en los resultados e impacto. De esta manera, se partió del presupuesto que la comunicación se concebía como la mediación para el logro de consensos y como mediadora en la planeación de proyectos sociales.

Luego de aplicar los instrumentos e interpretar los resultados, la experiencia investigada permitió descubrir prácticas que se sintetizan en las siguientes tendencias:

- Los esfuerzos de las agencias financiadoras, organizaciones internacionales y organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales están enfocados a la comunicación para el desarrollo.
- Falta claridad en el concepto de la comunicación y en su hacer.
- La planeación está al servicio del proyecto, pero no de la comunicación.

- No es evidente la articulación entre lo que las organizaciones llaman programa de comunicación y las acciones que en realidad llevan a cabo.
- Las organizaciones comprendieron el concepto de programa de comunicación estratégica e identificaron las características de sus fases; no obstante, en su planeación y ejecución, no aplicó como un proceso organizado, sistemático, integrador y sinérgico.
- Los resultados obtenidos por las organizaciones son consecuentes con los objetivos y metas de los proyectos, pero no siempre responden a los intereses de las comunidades.
- En los proyectos, el principio de la comunicación no se centró en el otro, en sus intereses, necesidades y expectativas, sino en la información, divulgación, visibilidad, gestión, documentación, propaganda y publicidad.

Esta forma de comprender la comunicación, evidencia que las organizaciones enfatizan en la información, buscando estandarizar de manera unívoca los mensajes que circulan entre un emisor/productor y un receptor. En este modelo matemático de la comunicación los participantes del proceso comunicativo funcionan como operadores: uno transmite y el otro recibe información, olvidando que en la praxis, el receptor es un “agente social” o interlocutor de la acción comunicativa, que siente, piensa, actúa y propone a partir de sus

necesidades, circunstancias y medios, todo ello contextualizado en las condiciones sociales, económicas, políticas, religiosas y culturales propias de su comunidad.

Bajo estas razones, se hacen pertinentes, desde lo investigado, las siguientes recomendaciones:

### **6.1. Estado, entidades financiadoras y agencias de cooperación**

Según Mattelart<sup>28</sup>, los gobiernos han estado comprometidos con la búsqueda del desarrollo, por lo que han aplicado medidas para alcanzar niveles de crecimiento económico y productividad. Es así como, la comunicación ha sido entendida desde los aspectos infraestructurales y tecnológicos, evidenciando la falta de sensibilidad sociocultural y la visión sesgada de la comunicación en los proyectos de intervención social.

En la presente investigación se identificaron debilidades en materia de planeación y gestión de la comunicación por parte de quienes formulan las políticas orientadas al desarrollo. Bajo esta condición, se sugiere que al momento de concebir, planificar, implementar, controlar y evaluar los proyectos, se incorpore de manera real y proactiva a la comunidad; pues a pesar de que las herramientas comunicativas se

---

<sup>28</sup>MATTELART, A (1993). La comunicación mundo, historia de las ideas y las estrategias. Madrid: Fundesco.

ven reflejadas en las realidades sociales, los directos beneficiados siguen estando al margen de las decisiones concernientes a su proceso de transformación social.

Las entidades del gobierno y las organizaciones internacionales no sólo deben preocuparse por invertir recursos, cumplir indicadores y beneficiar a algunos grupos sociales vulnerables. Su misión debe sobrepasar la mirada instrumentalista sobre las comunidades que los hace ver como objetos de estudio, para incorporarlos a los proyectos como interlocutores claves que contribuyen significativamente al proceso de cambio que requieren.

Se recomienda a quienes formulan estas políticas, evolucionar en la relación comunicación-desarrollo, para comprenderla como facilitadora de la institucionalidad y la dimensión estratégica de políticas y programas encaminados a planear y establecer el orden social y cultural<sup>29</sup> y como forma de acción que propone cambiar y mejorar situaciones y procesos<sup>30</sup>, es decir, generar transformaciones sociales. Es necesario promover desde estas organizaciones espacios de reflexión y proposición para compartir y articular sus opiniones y

---

<sup>29</sup>CADAVID, Amparo (2006). ¿Qué Comunicación para cuál desarrollo? Congreso mundial de comunicación para el desarrollo. Centro de Competencia en Comunicación para América Latina, Roma.

<sup>30</sup>BOISIER, S (2004). El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. Disponible En: <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/1122.pdf>.

necesidades con las de las entidades gestoras, las facultades de comunicación social y la comunidad.

En la mayoría de los casos estas agencias son quienes definen los términos de referencia de los proyectos, por lo que se sugiere contemplar desde la concepción de éstos mecanismos, diferentes a las fotografías y actas de asistencia, que garanticen la participación de la comunidad. Una de las formas de asegurar la vinculación de los beneficiados, es la construcción de agendas públicas en las que el grupo social, bajo la orientación de los gestores, defina su problemática y las posibilidades de mejoramiento.

Estas organizaciones no sólo deben preocuparse por cumplir con los indicadores de cada proyecto, sino también, por corroborar si los resultados e impacto de las iniciativas de intervención social son reconocidas por los grupos sociales beneficiados. Con lo anterior se asegurará el cumplimiento de los objetivos, la efectividad del programa y el cambio social en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Así, el Estado, las entidades financiadoras y las agencias de cooperación podrán corroborar lo anterior, incluyendo y desarrollando las fases de monitoreo, evaluación y control en el proceso de planeación. Las agencias deberán procurar que las organizaciones gestoras constituyan un comité de trabajo conformado por miembros de la comunidad que sea el encargado de la labor de seguimiento y control; estos veedores, deberán asegurar el cumplimiento de los

compromisos pactados por las organizaciones y el aprovechamiento de los recursos invertidos.

También se les sugiere registrar, con instrumentos validados, la percepción de la comunidad beneficiada, no sólo en materia de resultados obtenidos, sino también en lo que respecta al uso de la comunicación como agente de cambio social.

Un ejemplo notorio ha sido el gran avance que ha tenido la relación comunicación y salud en el mundo; actualmente existen disposiciones nacionales e internacionales para incluir este componente en los programas de prevención y promoción de la salud, por consiguiente, se recomienda a estas organizaciones internacionales gestionar o apoyar investigaciones que amplíen el campo de acción de la comunicación, para poder abarcar las fases de diagnóstico, diseño estratégico, desarrollo de mensajes y materiales, implementación, control, evaluación, con miras al cambio social.

## **6.2. Organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales**

Desde la dimensión comunicativa, los gestores asumieron un rol funcionalista y autoritario, desconociendo el potencial de las comunidades cuya interlocución emerge desde sus propias necesidades, intereses y expectativas, que convergen en su transformación social. Su intencionalidad comunicativa no superó el uso instrumental de difundir información, ser visibles, tener acceso a

los medios, facilitar la gestión institucional y potenciar su imagen a través de la propaganda y la publicidad, limitando la participación de la gente a la información sobre las decisiones ya tomadas.

Así el uso de las herramientas comunicativas sólo fortalece la imagen institucional de las organizaciones que gestionaron los proyectos, propiciando una intervención social bajo el esquema lineal de convocatoria a los beneficiados y control de asistencia. Se les recomienda llevar a cabo estudios de línea de base que contengan datos verificables acerca de los niveles de conciencia, conocimiento, actitudes y prácticas de la población objeto de estudio, para mostrar así, la dimensión cualitativa del problema y proporcionar los términos de referencia que serán necesarios para medir los conocimientos y cambios que existen antes de empezar el programa.

El desarrollo de estudio de línea de base, le permitirá a las Organizaciones Gubernamentales, Mixtas y No Gubernamentales reconocer las ventajas de la comunicación como dinámica social frente a la comunicación como medio. Por consiguiente, se les sugiere a estas organizaciones emplearla no sólo como herramienta de información, sino también, como motor de participación, motivación, empoderamiento, capacitación y educación de los actores involucrados; esto, facilitará su uso bajo un enfoque horizontal, el cual propiciará la interacción entre los gestores y la comunidad con el fin de convocar a la participación, aportar a la ciudadanía y promover el cambio social.

Se sugiere a estas organizaciones que a partir del estudio de línea de base gestionen procesos de planeación sistemáticos, cuyas etapas sean interdependientes al logro de los objetivos. Para ello se debe trabajar con un diseño y desarrollo a partir de un marco conceptual y práctico que conlleve hacia la búsqueda de respuestas o alternativas de solución de los problemas propios a las comunidades, para comprender así la planeación como un ejercicio de argumentación y diálogo entre todos los participantes.

Es pertinente tener en cuenta que en la investigación se detectó que los diagnósticos responden a los intereses informativos de las organizaciones y las agencias que las financian; de allí que, en todos los casos, el impacto fue asociado al logro de los indicadores y metas definidas por el grupo. Conviene entonces que la realización del diagnóstico responda realmente a las necesidades e intereses de la comunidad, así, la definición del problema surgirá del ejercicio comunicativo donde los directos involucrados tendrán la posibilidad de plantear alternativas de solución a sus propias necesidades.

De lograrse un diagnóstico con estas características, hay mayor probabilidad de que el diseño estratégico, el desarrollo de mensajes y materiales de comunicación, la implementación y evaluación sean una responsabilidad compartida entre todos los actores involucrados en los proyectos, definiendo una estrategia comunicativa que utilice enfoques, materiales y actividades adecuadas culturalmente, basada



en la información, motivación, sensibilización, consenso, acción colectiva, empoderamiento y movilización social.

Es importante que estas organizaciones superen las barreras que presentan en cuanto al desconocimiento de modelos de planeación del programa de comunicación, para lo cual se recomienda documentarse de las diferentes metodologías que han sido probadas por organizaciones internacionales en materia de intervención social.

Se les sugiere, adaptar esos modelos a las necesidades de cada organización, proyecto y comunidad, para poder, definir el modelo más efectivo de acuerdo a los resultados e impacto de las iniciativas llevadas a cabo; estas metodologías podrán ser formalizadas al interior de las entidades, con el fin de unificar criterios en torno al uso de la comunicación y a su modelo de planeación, gestión y evaluación.

### **6.3. Comunidades beneficiadas y activistas sociales de cambio**

Los grupos sociales tuvieron recordación de los proyectos, en especial de las acciones que se realizaron, gracias, en gran parte, a la confianza depositada en las organizaciones gestoras del proyecto y al agradecimiento que manifestaron por los resultados alcanzados. Entre las fortalezas de las comunidades se destacan las ganas de trabajar colectivamente por el bien del barrio, su deseo de mejorar la problemática detectada por los gestores y la importancia del trabajo colectivo para generar cambios.

Se percibió un grado de reconocimiento de los beneficiados por el liderazgo que asumieron en la ejecución de las actividades, la motivación al asumir roles y responsabilidades y la asistencia frecuente a las actividades. Se hace más comprensible que la participación de la comunidad es un requisito infaltable en todas las etapas de la planeación de los programas.

Se entiende entonces, que la comunicación es un elemento mediador que contribuye al cambio social, concebida como un diálogo que permite afinar los procesos de toma de decisiones en y con la comunidad, empoderando a la población para promover acciones, que en la mayoría de los casos, son llevadas a cabo por gente ajena y extraña a la población y con poco conocimiento de sus reales necesidades.

De lograrse este objetivo, se debe llevar a cabo la evaluación de los programas, donde se valore el proceso en su totalidad, en cuanto a los resultados e impacto alcanzado; cambio de comportamiento, conocimientos y actitudes del grupo social con respecto del problema; grado de satisfacción de la comunidad y efectividad de este programa.

Además se les sugiere reconocer el papel que cumplen los líderes, Juntas de Acción Comunal, ediles, instituciones educativas y la comunidad en general como actores decisivos en la identificación de necesidades, definición del problema, nivel de participación y realización de los programas de comunicación. De esta manera, su

participación permitirá identificar e integrar los conocimientos del grupo social con los esfuerzos del desarrollo.

Las comunidades deben abandonar su rol de beneficiarios para adquirir sentido de poder e influenciar las políticas, prioridades, proyectos y programas que los involucran. En este sentido, se sugiere que los activistas sociales y los líderes se empoderen de los proyectos que se llevan a cabo en su barrio o sector y que abandonen su rol pasivo para convertirse en dinamizadores y protagonistas de todos los procesos de transformación que se adelantan en sus comunidades.

#### **6.4. Facultades de Comunicación Social, profesionales de la Comunicación y especialistas en la materia**

Dentro de los resultados de la investigación, hay un factor común que recae en todos los participantes de los proyectos: la comunicación se sigue entendiendo como una herramienta para transmitir información, lo que demuestra que la comunicación es una precondition del saber común que el productor establece con su interlocutor para agregar información y ejercer estrategias persuasivas. Desde esta dimensión, la comunicación como tal, desconoce en estos proyectos lo divergente, lo que es diferente a lo pensado y planeado; sólo se pone en común todo aquello que socialmente no debe permanecer aislado.

En este sentido desde las facultades, se recomienda articular la teoría, investigación y práctica de la comunicación, principalmente en los casos en los que se busca influir en las decisiones a nivel individual y

colectivo, ya sea para mejorar las necesidades o problemáticas o para generar procesos de participación y movilización social. Por ello, se sugiere realizar una revisión de los contenidos de los cursos de Comunicación para el Desarrollo y/o Cambio Social y Comunicación Organizacional con el fin de integrar las teorías administrativas de la planeación y los conceptos de la comunicación a los programas de comunicación estratégica y a los proyectos de intervención social.

Desde la academia, se debe involucrar a la comunidad educativa en la investigación, reflexión, discusión y participación de temas y problemáticas coyunturales que involucren procesos sociales y comunicativos. Estos procesos deberán aportar a la construcción de una sociedad con miras a la integración de su realidad local, regional, nacional e internacional y a la generación de procesos de desarrollo que permitirán la reflexión continua acerca de la dimensión social del comunicador en el contexto y su participación activa como promotor y facilitador de cambio social.

Los profesionales de la comunicación y los especialistas en la materia, están llamados a concebir desde el proceso de planeación, a la comunicación bajo un enfoque horizontal o participativo, para asegurar de esta forma, el cumplimiento de los requerimientos de la organización y las necesidades o problemas de la comunidad. Es importante que comprendan que la comunicación juega un papel fundamental, siempre y cuando, contemple e involucre al grupo social como protagonista de su propio proceso de transformación.

Es recomendable que estos expertos, se documenten de los modelos verticales y horizontales reconocidos internacionalmente para la planeación de la comunicación, estudien sus características y fases, analicen sus ventajas y desventajas, identifiquen sus similitudes y diferencias, y escojan el modelo que más los adapte a las necesidades y aspiraciones de la organización, del grupo social y del medio.

## 7. AUTORES CONSULTADOS

ALFARO, Rosa (1993). Una comunicación para otro desarrollo: para el diálogo entre el norte y el sur. Lima: Calandria.

ALIANZA PARA LA COMUNICACIÓN EN SALUD -HCP (2003). El nuevo Proceso P, pasos en comunicación. Centro de Programas de Comunicación. Estados Unidos: Baltimore.

ANYAEBUNAM, Chile. MEFALOPULOS, Paolo. MOETSABI, Titus (2008). Diagnóstico participativo de comunicación rural, comenzando con la gente. Edición II. FAO, Roma.

BELTRÁN, Luís (1995). Comunicación para el desarrollo: una evaluación al cabo de cuatro décadas. Lima: Mineo.

BOISIER, S (2004). El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. Disponible En: <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/1122.pdf>

BUSTELO, Eduardo (1996). Planificación Social: del rompecabezas al "abrecabezas". Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO. Costa Rica.

CADAVID, Amparo (2006). ¿Qué Comunicación para cuál desarrollo? Congreso mundial de comunicación para el desarrollo. Centro de Competencia en Comunicación para América Latina, Roma.

CASTAÑEDA, Gloria (2004). Enfoques de intervención social. Documento de trabajo.

CHARLES, Peter (2001). La planeación urbana y las ciencias sociales y humanas en Colombia. Revista de estudios sociales. No. 010. Universidad de Los Andes. Colombia.

CONSORCIO DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL (2003). Disponible En: [www.communicationforsocialchange.org](http://www.communicationforsocialchange.org)

FANTOVA, Fernando (2002). Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social. En Documentación Social, No. 128.

GUMUCIO, Alfonso (2001). Haciendo Olas: Historias de Comunicación Participativa para el Cambio Social. La Paz Bolivia: Plural Editores.

HINTZE, Jorge (1999). Control y evaluación de gestión y resultados. Capítulo II. Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública –TOP. Buenos Aires.

KIRKPATRICK, Donald (2001). Claves para una comunicación eficaz. Barcelona: Gestión 2000.

MATTELART, A (1993). La comunicación mundo, historia de las ideas y las estrategias. Madrid: Fundesco.

MONTENEGRO, Marisela (2001). Conocimientos, agentes y articulaciones: una mirada situada a la intervención social. Departament de Psicologia de la Salut Psicologia Social. ISBN-B15383-2002 / 84-699-7771

MOSQUERA, Mario (2003). Comunicación en Salud: Conceptos, Teorías y Experiencias. La Iniciativa de Comunicación Latinoamérica.

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (1992). Manual de Comunicación Social para Programas de Salud. Washington, D.C.: Editorial OPS.

PIÑUEL, José. GAITAN, Juan (1995). Metodología general: conocimiento científico e investigación en comunicación social. Madrid: Editorial Síntesis.

VILLAMAYOR, C. LAMAS, E (1998). Gestión de la Radio Comunitaria y Ciudadana, AMARC/FES, Ecuador.



## **ANEXOS**

<b>CASO 1</b>	
Proyecto	Desarrollo sostenible de las artesanías de Córdoba elaboradas en enea, cañaflecha, calceta de plátano y lata de corozo, para la generación de productos para el Mercado Verde
Gestor	CVS
Año de realización	2007
Beneficiados	Barrio Mi Ranchito
Evidencias fotográficas	Sesión de entrevista a grupo focal dirigida a 10 beneficiados del proyecto (Mareth Enamorado, Magalis Miranda, Filomena Salgado, Nedys Ramos, Bernoil Movilla, Santander Ramos, Pedro Mirando, Dorka Ramos, Mery Ramos y Luz Eny Trujillo).
Descripción de las fotografías	Investigadora e integrantes del Semillero de Investigación GECO, realizando el grupo focal



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo

<b>CASO 2</b>	
Proyecto	Reciclando Ando
Gestores	UPB y Servigenerales
Año de realización	2008
Beneficiados	Sector Las Cañas del Barrio Canta Claro
Evidencias fotográficas	Sesión de entrevista a grupo focal dirigida a 13 beneficiados del proyecto (Luis Arango, Betty Guerrero Negrete, Petrona Martínez Arroyo, Yolanda Jiménez, Martha Argel, Rosario Galeano, Carmen Bregambre, Ana Gabriela Caballero, Nur Camacho, Sarlene Pahuena, Niobis Villalobos, Ana Milena Zabaleta y Luz María Ramos).
Descripción de las fotografías	Investigadora e integrantes del Semillero de Investigación GECO, realizando el grupo focal



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo

<b>CASO 3</b>	
Proyecto	Plan Departamental de Aguas
Gestor	Gobernación de Córdoba
Año de realización	2009
Beneficiados	Vereda Venados Campanito
Evidencias fotográficas	Sesión de entrevista a grupo focal dirigida a 8 beneficiados del proyecto (Francisco Velásquez, Alberto López, Luz Estela Tordecilla, Jorge Elías Pineda, Jairo Soto, Nicolás Doria, Omar Ramos y Pedro Velásquez).
Descripción de las fotografías	Investigadora e integrantes del Semillero de Investigación GECO, realizando el grupo focal



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo

<b>CASO 4</b>	
Proyecto	Implementación de parcelas productivas, como estrategia de mejoramiento de la Seguridad Alimentaria –ReSA
Gestores	FSI
Año de realización	2009
Beneficiados	Vereda El Cerrito
Evidencias fotográficas	Sesión de entrevista a grupo focal dirigida a 10 beneficiados del proyecto (Mareth Enamorado, Magalis Miranda, Filomena Salgado, Nedys Ramos, Bernoil Movilla, Santander Ramos, Pedro Mirando, Dorka Ramos, Mery Ramos y Luz Eny Trujillo)
Descripción de las fotografías	Investigadora e integrantes del Semillero de Investigación GECO, realizando el grupo focal



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo





Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo



Fuente: Ana Lorena Malluk Marengo







MoreBooks!  
publishing



# yes i want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at

**[www.get-morebooks.com](http://www.get-morebooks.com)**

¡Compre sus libros rápido y directo en internet, en una de las librerías en línea con mayor crecimiento en el mundo! Producción que protege el medio ambiente a través de las tecnologías de impresión bajo demanda.

Compre sus libros online en

**[www.morebooks.es](http://www.morebooks.es)**



VDM Verlagsservicegesellschaft mbH

Heinrich-Böcking-Str. 6-8  
D - 66121 Saarbrücken

Telefon: +49 681 3720 174  
Telefax: +49 681 3720 1749

info@vdm-vsg.de  
www.vdm-vsg.de

