

## **Reconstrucción de la identidad de una organización deportiva. Una experiencia comunicacional desde la Planificación por Consensos**

### **Reconstruction of the identity of a sports organization. A communication experience from the Planning by Consensus**

Lic. Ana Silvina Maldonado ([amaldonado@unsl.edu.ar](mailto:amaldonado@unsl.edu.ar))

Loc. Ana Laura Hidalgo. ([alhidalgo@unsl.edu.ar](mailto:alhidalgo@unsl.edu.ar))

Departamento de Fonoaudiología y Comunicación. Facultad de Ciencias Humanas.  
Universidad Nacional de San Luis (Argentina)

#### **Resumen**

En el presente trabajo se buscará plasmar los diferentes aportes que se pueden realizar a través de la planificación en comunicación para vislumbrar una solución de una entidad deportiva de la provincia de San Luis. Analizar el contexto de dicha institución permitirá elegir el camino estratégico más adecuado desde la planificación por consensos para pensar en un posible plan de comunicación.

Teniendo en cuenta que el Club está conformado por actores sociales, por seres pensantes, activos y cambiantes, no se puede centrar una investigación en el mero análisis y descripción. Hay que ir más allá de ello, analizar los procesos y situaciones sociales y proponer una reforma institucional en donde los sujetos reconozcan su posición y la misma en torno a la idea de poder; y al mismo tiempo que puedan mediante el hacer, llevar a cabo la reconstrucción de los lazos de la confianza, compromiso e identidad del Club del cual forman parte. Por ello, presentamos un recorrido desde los datos obtenidos a partir de la etapa de Diagnóstico Comunicacional hasta la confección del Plan de Comunicación.

**Palabras claves:** institución, organización, comunicación y planificación por consensos

El siguiente trabajo se desarrolló durante los meses de diciembre de 2010 y enero-febrero de 2011, correspondiente a la actividad comunicacional del Club(1). Para identificar la problemática específica sobre la cual se debe trabajar, se inició un recorrido que parte de las características principales de la institución, su historia y su misión como organización social. Una vez identificadas las mismas, se ponen en evidencia categorías teóricas propias de la planificación por consensos para finalizar en la identificación del problema y su correspondiente solución plasmada en un Plan de Comunicación.

Sobre la base de datos obtenidos a partir de la etapa de Diagnóstico Comunicacional, se confeccionó el correspondiente Plan de Comunicación que

pretende involucrar la realidad holística por la que atravesó el Club de la provincia de San Luis. Esta institución se conformó a partir de una iniciativa de los empleados de una institución bancaria, con larga trayectoria y cambios importantes en el núcleo de la organización. Actualmente son sólo cuarenta y cinco los socios activos y alrededor de trescientos, los no socios beneficiarios. La historia de la realidad presente del Club, a partir del conocimiento de su pasado, fue de gran ayuda a la hora de establecer cuáles eran las principales falencias de su funcionamiento interno.

En el periodo mencionado, se ha realizado la pertinente recolección de datos y posteriormente se confeccionó un Análisis de Situación que nos permitió la identificación precisa de los problemas organizacionales del Club. Nuestro trabajo buscó interpretar y describir los procesos comunicacionales que se desarrollan en la institución, para comprender las lógicas de la relación inter-organizacional y delinear los posibles ejes de cambios contribuyendo así, al crecimiento y fortalecimiento de la misma. Es por ello que, finalizamos el proceso en el diseño de un Plan Comunicacional que responda y contemple las circunstancias históricas y contingentes de la organización, a fin de aportar posibles ejes o caminos sobre los cuales se pueda avanzar en pos de la solución de los conflictos y desatar los nudos problemáticos.

Durante el mencionado Análisis de Situación se han identificados numerosos problemas y todos ellos influyen de modo particular en la vida organizacional de la institución. Sin embargo y a fines de diseñar un Plan factible de realización en las circunstancias actuales, hemos priorizado los siguientes problemas: Participación de los socios activos y Desconocimiento de las decisiones.

Vale mencionar que estos conllevan uno anterior que los atraviesa y posibilita, a saber el escaso nivel de comunicación organizacional. Partiendo de la historia y la trayectoria del club, el Plan se propuso mejorar el proceso de comunicación interna haciendo hincapié en la creación de espacios que permitan difundir los principios y valores primarios de la institución como así también, proponer sistemas de difusión o intercambio que tendrán como objetivo facilitar y motivar a la participación de todas y cada una de las partes constituyentes de la organización. Consideramos que conjuntamente con la participación se posibilitan espacios de claridad, transparencia y confianza que los socios deben encontrar diariamente en un lugar para los momentos de ocio y esparcimiento, el Club.

El presente Plan sirve como guía para desarrollar todas las tareas necesarias para asegurar el máximo alcance de los objetivos planteados. Asimismo puede ser apropiado como material de apoyo e insumo para que los grupos constituidos en la organización implementen a su vez nuevas tareas para garantizar las mejoras en la vida institucional.

### **La identidad: concepto básico**

Dentro del presente trabajo es necesario ubicar conceptos básicos como lo son el de institución, organización y comunicación, una vez establecidos, debemos ubicarlos

en el escenario de la Planificación por Consensos, que se constituye como nuestra verdadera elección epistemológica.

Los sujetos sociales forman parte de un equipo de trabajo y reproducen prácticas de acuerdo al tipo de institución de la cual forman parte. Cuando se habla de institución se hace referencia a una “organización social formada por un conjunto estructurado de valores, normas, roles, forma de conducta y de relación”(2) a los cuales estos sujetos están determinados. El buen desempeño de cada ítem de dicho conjunto, asegura que los miembros de la organización conformen su propio contexto, sus propias reglas y se sientan identificados con las mismas. Es justamente la organización el lugar al cual se apegan los sujetos, se relacionan y producen su propio espacio social con sus propias reglas. Por esto, se piensa a la organización como “un espacio social donde los sujetos producen interacciones comunicativas atravesadas por relaciones de poder y desarrollan formas de trabajo con miras a lograr los objetivos que comparten”. (Op. Cit. 2008)

Es necesario conocer la historia y el camino recorrido por una institución ya que ello nos permitirá identificar cómo se desarrollaron las relaciones y cuál es el posible rumbo a seguir. Teniendo en cuenta que una organización está atravesada por varias instituciones, también es indispensable conocer si afectan y en qué medida, los roles de cada sujeto y hasta la identidad de la misma institución. “La identidad puede ser definida como lo invariante: lo que distingue a una organización de otra y trata de conservar a lo largo del tiempo”(3)

Cimadevilla sostiene que la comunicación y el desarrollo involucran dos temáticas que habilitan controversias y una discusión que debe estar siempre abierta(4). Consideramos que es en las formas de trabajo para lograr los objetivos y en la búsqueda de la identidad donde la comunicación cumple un papel importante, por lo tanto llegar a definirla es de real importancia a la hora de indagar en la construcción de una identidad organizacional. Uranga entiende que “la comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva”(5). Por tanto es en las prácticas cotidianas donde podemos definirla, entenderla, analizarla y transformarla.

La representación o imagen organizacional está definida por la comunicación interna, la participación de los miembros de la institución y el compromiso con la misión. Etkin y Schvarstein sostienen que “las organizaciones poseen una identidad como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización” (Etkin 1997).

Al mismo tiempo afirman que la identidad es aquello que permite distinguir una institución de otra y por lo tanto la hace única y singular. Mario Kaplún en su artículo Seis maneras de pensar la imagen organizacional enumera diferentes enfoques teóricos sobre la imagen organizacional que el autor considera complementarios y mutuamente enriquecedores. Consecuentemente con lo mencionado, en este trabajo de investigación entendemos la comunicación en relación a los enfoques

planteados por este autor, a saber: institucionalista, semiótico y socio-político, conceptos que posteriormente se desarrollarán.

## **La elección de Planificar por Consensos**

Las políticas de comunicación interna devienen de la realización de un Diagnóstico Comunicacional pertinente. Es preciso evaluar previamente la organización, de modo que este acercamiento nos permita hacer un Diagnóstico Comunicacional correcto de la misma, para poder establecer las líneas de actuación y prioridades de acción que sirvan para orientar las soluciones a los problemas concretos de la comunicación interna. Los grados de obligatoriedad con que sean planteadas las acciones, permiten distinguir entre políticas coercitivas o más consensuadas.

Las más eficaces son las segundas, puesto que permiten que el individuo sea considerado con un papel activo en la elaboración de las líneas operativas a seguir. Es por esto que se realizará un Diagnóstico por Consenso considerando imprescindible trabajar con personas que conozcan la institución y que, desde sus experiencias o posiciones institucionales, puedan brindar información no sólo de la relación de los mismos sino con toda la comunidad del Club, llámese directivos, gerencia, profesores, socios y o particulares.

En la Planificación por Consensos los sujetos se reconocen como tales, se relacionan e identifican a la(s) figura(s) de poder. Pensando a estas relaciones de poder como “cualquier tipo de relación en la que uno intenta dirigir la conducta del otro” se busca identificar las mismas y analizarlas para conocer si se ha pasado a un estado de dominación, en tanto estados fijos y bloqueados de relaciones de poder y permitan un proceso en el que se logre un estado provisorio de consenso.

Por ello, Planificar por Consensos permite modificar las relaciones de dominación y mejorar a corto plazo las relaciones humanas en la institución. Como así también posibilita redefinir el lugar que esa institución ocupa en la sociedad y lo que es más importante aún, el lugar que cada sujeto ocupa dentro de ella.

Por ende, la posición que asumimos como planificadores ante el Análisis de Situación fue pensada teniendo en cuenta los conceptos de Rovere y Prieto Castillo. El primero sostiene que, el planificador necesita fijar su posicionamiento desde el cual analizará la situación y al mismo tiempo profundizar su relación con la problemática que enfrenta, de este modo “el reconocerse como parte cambia significativamente la perspectiva de análisis y genera condiciones para comprender a los otros”. A su vez, Prieto Castillo explica que el planificador en comunicación trabaja con los grupos sociales que no constituyen un vacío, sino que en cambio “estamos siempre ante seres que viven en situaciones de comunicación, que poseen una cultura (...), que han ido conformando la percepción de la realidad y de sí mismos a través de distintas experiencias y representaciones, y que utilizan determinados recursos expresivos para dar a conocer su realidad”.

Cabe destacar la propuesta siempre presente, de realizar un Plan de Comunicación y no un programa o un proyecto. Se piensa al Plan como el medio que engloba todas las actividades que se pueden llevar a cabo desde la etapa de reconocimiento e identificación de la necesidad/problema hasta la propuesta de posibles soluciones a las mismas. Por lo tanto, se considera fundamental para realizar un análisis profundo y con mayor cobertura, establecer lineamientos fundamentales, prioridades, recursos, estrategias de acción, medios o instrumentos seleccionados para alcanzar las metas u objetivos. En resumen, el Plan nos permite trabajar minuciosamente en el lugar, proponer programas de actividades y a su vez, proyectos de mejora desde las características particulares, alejándonos de las imposiciones verticalistas o unidireccionales.

### **Plan y resultados de la experiencia propiamente dicha**

Recordemos los problemas priorizados, a saber: Participación de los socios activos y Desconocimiento de las decisiones. Como mencionamos anteriormente, estos implican uno precedente, el empobrecido nivel de comunicación de la organización. En el presente recorrido, se han considerado las características principales de la organización y los objetivos que nos planteamos respecto de ella como equipo planificador. Aseveramos que el desconocimiento de las decisiones que se llevan a cabo en la institución es un problema transversal y fundamental para abordarlo, por ende evitar la centralización es una de las tareas que se busca solucionar. Ante la falta de un espacio formal de intercambio de mensajes, se posibilita distintos tipos de circulación “no oficial” de comentarios en los pasillos. Debido a esto, consideramos que la apertura de nuevos canales de comunicación, se constituye en el modo más pertinente para evitar la proliferación de los rumores, y de este modo oficializar un discurso organizacional. De acuerdo con nuestros resultados, los comentarios de pasillos han contribuido a la escasa participación en las actividades por parte de los socios.

El Club cuenta con una gran trayectoria en diferentes deportes a nivel provincial y zonal, y lo respalda una historia de esfuerzo colectivo en su consolidación como institución. Por ello, el Plan propuesto buscó mejorar el proceso de comunicación interna haciendo hincapié en la creación de espacios que permitan difundir los principios y valores primarios y originarios de la institución, como así también proponer sistemas de difusión o intercambio que tuvieran como objetivo facilitar y motivar a la participación de todas y cada una de las partes constituyentes del Club.

\* \* \*

### **I. Objetivos Comunicacionales**

#### **a. General**

- Abrir el flujo de comunicación y propiciar nuevos espacios de intercambio

#### **b. Específicos**



- Contribuir a la reconstrucción identitaria del Club
- Aportar al conocimiento por parte de los socios de la realidad institucional
- Facilitar nuevos modos de interpretación, sumando elementos críticos vinculados con el para qué y el por qué de cada suceso
- Poner en marcha nuevos modos de vinculación y de participación con la cotidianidad de la institución
- Contribuir a la construcción colectiva por medio de intercambios discursivos

## II. Estrategias

Las estrategias utilizadas, responden a los objetivos mencionados y al Marco Teórico y Metodológico desarrollado anteriormente en la Etapa Diagnóstica. Así, las mismas serán organizadas respetando distintos planos de ejecución.

**a) Estrategia de los sujetos (o públicos):** Dadas las características de los objetivos trazados anteriormente, entendemos que el público objetivo destinatarios de nuestro Plan de Comunicación está conformado por los socios del Club y como público indirecto encontramos a la familia de cada socio.

En estos grupos que hemos delimitado, se encuentran las familias de los cuarenta y cinco socios que conforman a su vez, otro grupo que aportan la cuota social. En su mayoría, corresponden al sector socio económico medio de la ciudad de San Luis quienes poseen un trabajo de tipo administrativo o de oficina, caracterizado como “estable y seguro”. Como mencionamos anteriormente, este grupo se caracteriza por un pasado marcado por experiencias compartidas en el marco del Club; todos ellos tuvieron en algún momento una participación activa en las decisiones tomadas. Sin embargo, en la actualidad han dejado atrás esos días de participación y hoy sólo los vincula con la institución, el aporte de la cuota mensual. No viven su rol como socios que disfrutaban la institución, sino que en cambio la han borrado de su memoria.

El público objetivo supera los 50 años de edad; siempre han trabajado en la institución bancaria y han atravesado los conflictos organizacionales de la misma. Aproximadamente, los socios y sus familias conforman un grupo de 200 personas ubicadas geográficamente en las zonas céntricas y urbanas de la provincia de San Luis.

Dentro de ese grupo, podemos reconocer distintos sectores:

- Sujetos de entre 0 a 18 años de edad. En etapa escolar infantil, primaria y secundaria
- Sujetos de 19 a 30 años. Jóvenes en edad universitaria/laboral, con asistencia asidua al Club para desarrollar su pasatiempo, hobby o deporte principal
- Sujetos de los 31 años de edad en adelante. En edad netamente laboral y se dirigen al Club en su tiempo libre

Dentro de las necesidades generales, reconocimos la posibilidad de contar con un lugar preciso donde se desarrollen actividades deportivas, de esparcimiento y de ocio. Entre el público de 0 a 18 años se observa la búsqueda de un espacio que

permita la recreación y la apertura de nuevas relaciones sociales (ejemplo: colonia de vacaciones); entre los 19 a 30 se busca la participación más activa en la sociedad y el reconocimiento de la misma a través del club (ejemplo: campeonatos deportivos); y finalmente en el sector de los 31 años en adelante se busca un servicio que satisfaga las necesidades de ocio propias a un trabajador medio (ejemplo: uso de la infraestructura del club). Sólo los dos primeros grupos de socios asisten al Club en un porcentaje de 4 a 5 días a la semana, el resto sólo en ocasiones particulares o en época de vacaciones.

En cuanto al sexo del público objetivo e indirecto, encontramos una notable ocupación masculina sobre la femenina; en parte esto se explica a que la actividad más numerosa del Club es el fútbol, y este deporte sólo se ofrece en todas sus categorías al público masculino.

Asimismo, dentro de la jerarquía y organización interna (autoridades, profesores y personal vario) el 80% son hombres.

**b) Estrategia de medios o ámbitos:** Como hemos establecido diferentes grupos etarios, entendemos que las estrategias pertinentes deben ajustarse a las características particulares de cada uno de ellos. Entonces, los recursos utilizados a fin de convocar a los grupos para generar su participación y sus potencialidades, serán adecuados a las mismas. Así, el grupo conformado por las edades de 0 a 18 años de edad será involucrado mediante estrategias de juego. La duración prevista para estas actividades es de 90 minutos; se prevé la realización de diversas temáticas o motivos lúdicos pero con una duración en el tiempo que no permita la distracción del conjunto. Desde los medios, se prevé el uso de carteleras (ubicadas en lugares de tránsito obligado y con contenido ordenado y actualizado) y la puesta en marcha de un blog informativo.

En el segundo grupo -de 19 a 30 años- serán consideradas dinámicas de participación que impliquen movimiento –quinésicas- y análisis de los comportamientos de sus pares; este grupo será subdividido a su vez agrupando características e intereses comunes. Se prevé un día completo de actividades. Desde los medios, se propone enfatizar en el uso del blog y de las redes sociales como herramienta que permita la información diaria, constante y actualizada de la vida del Club.

Finalmente, en el tercer conjunto se pondrán en práctica estrategias de debate de temas generales, entrevistas grupales, focus group, etc. Los temas debatidos revestirán interés general, de modo que los participantes puedan dar a conocer una mirada holística de las situaciones socio-históricas, que hacen a la esfera contextual de la vida del Club. Para estas actividades se estima una duración aproximada de dos horas, con posterior debate e intercambio. Desde los medios, se propone tener un libro de informes para que cada persona que ingrese conozca el ambiente y las disposiciones de las cuales formará parte, un libro de quejas y sugerencias para permitir la libre expresión y la creación de listas de e-mail con novedades cada

semana. Como medio más importante se destaca la apertura de una Revista Informativa de entrega bimensual, gratuita los primeros meses.

Implementar las herramientas tecnológicas en los tiempos que corren es necesario ya que su eficacia y rapidez permitirán la circulación constante de información y por medio de la participación de cada público o sector identificado, se logra motivar y estimular la pertenencia a la institución.

Teniendo en cuenta el análisis de prefactibilidad, estas estrategias son lógicas y factibles de realizar puesto que no se necesita de excesivos recursos económicos y humanos para llevarlos a cabo y sus beneficios pueden ser más que prometedores.

Los sectores, si bien están segmentados, a la hora de plantear actividades deben complementarse. De acuerdo a factores tales como la edad y las disposiciones horarias se han pensado las actividades. Por esto, las redes sociales y el blog se piensan como un medio de intercambio pertinente para los jóvenes, mientras que la lista de e-mail se reserva para aquel sector que por su edad y actividad laboral, no dispone de mayor cantidad de tiempo –por ello se ofrece la lectura en su hogar-.

**c) Canales de comunicación. El soporte básico para la Planificación:** Comunicar es propiciar el desarrollo de las relaciones sociales y permitir el flujo continuo de información. Si no se estimula y se trabaja sobre ello, se pierde el sentido de comunidad y de Club. Si no se logra trabajar cooperativamente, la misión de la institución no será alcanzada con exactitud. Es por ellos que se seleccionaron medios de comunicación prácticos y conocidos como así también propuestas de trabajo que tengan como único objetivo acercar a los sujetos, mejorar el nivel comunicativo y comenzar a trabajar el sentido de identidad en cada uno de ellos.

**Carteleras:** Deben contener la información actualizada de cada una de las áreas del Club como así también medios de contacto con las autoridades. Estarán ubicadas en lugares de tránsito constante y de colores llamativos al interior del Club, y deberán ser tantas como sean necesarias de acuerdo a la gran extensión del predio. Cada sector utilizado por los socios tales como canchas, quinchos, o salón, deben tener una cartelera facilitando la misma información en cada una de ellas. Asimismo se publicarán fotos de los logros de los socios como forma de motivar las actividades. Se prevén 15 (quince) carteleras aproximadamente.

**Blog:** Es el medio de comunicación que más fuerza ha tomado en las últimas fechas y más aún en jóvenes adolescentes. La creación de este espacio facilita la publicación rápida e inmediata de un texto o imagen y a un bajo costo. Allí los socios podrán encontrar toda la información referida al Club y a cada disciplina y a su vez, podrán publicar todo lo referido a cada una de las actividades que se desarrollan en su interior. Se recomienda que este espacio de comunicación sea abierto pero moderado -para una mayor organización visual- por algún socio perteneciente a la Comisión (o bien que sea designado por la misma).



**Redes sociales:** El sentir pertenencia a algún lugar se puede lograr por diversos medios; uno de los más eficientes sin duda, son las redes sociales. Esta herramienta permite la interacción, la colaboración y el constante, rápido y fluido intercambio de mensajes. Lo importante es que no sólo los socios formen parte de ella sino que la Comisión (o bien alguien designado por la misma) sea quien ocupe el lugar de “programador” y ofrezcan respuestas sinceras y en tiempo real. De este modo, un medio tan sencillo y masivo fortalece la relación entre la institución y sus integrantes, como así también el vínculo de los miembros.

**Libro de informes:** Está dirigido a los nuevos integrantes o los que aún no conocen el reglamento interno. Allí encontrarán la historia, el organigrama, los posibles horarios de los profesores como también los días en que se llevan a cabo las reuniones.

**Libro de quejas y sugerencias:** Puede pensarse como un libro propiamente dicho o como un buzón en donde los socios puedan dejar su consulta, recomendación o agradecimiento por algún hecho. Lo importante de esto es que no sea anónimo ya que citando nombre, apellido y relación con el Club, se puede promover la integración y la buena comunicación. Las quejas describen algún tipo de inconformidad en cuanto a los servicios que se ofrecen y las sugerencias se presentan como una alternativa de solución, propuesta por cualquier interesado, para colaborar en la mejora o solución de alguna inconformidad. La finalidad es tramitar o realizar actividades que resuelvan a corto plazo, esas inquietudes y de este modo optimizar la calidad del servicio que se ofrece. La ubicación del mismo deberá ser en la entrada principal al salón.

**Listas de e-mail:** Permitirán la distribución de informes surgidos en las reuniones o noticias de último momento. La cadena de e-mail es otra forma de abrir los canales de comunicación y permitir nuevas voces. Si bien las novedades serán semanales, cada seis meses se enviará el estado económico del Club; esto no es un tema menor teniendo en cuenta que los socios activos forman parte de una institución bancaria.

**Publicación de una revista bimensual:** Estará a cargo de la Comisión y los contenidos deben ser brindados por cada disciplina con la que cuenta el Club. Además de información netamente institucional se creará una sección social en donde se encuentren datos de los socios del Club: cumpleaños, casamientos, eventos especiales, agasajos, etc. Todo ello da lugar a mejorar las relaciones y fortalecer la convivencia. Los costos de la misma estarán a cargo de la Comisión (o bien, quien sea designado por la misma).



**Debate/reuniones:** Se plantean encuentros posteriores a las reuniones de Comisión con la finalidad de socializar las problemáticas planteadas. Teniendo en cuenta que los horarios de los socios son complejos, dichas posturas se expondrán en foros tanto en el Blog como en la Lista de e-mail. De esa manera la comunicación será continua y abierta; en las jornadas de fin de año se juntarán todas las propuestas y soluciones que se plantearon. Se llevará a cabo un balance y se propondrán nuevas temáticas a debatir.

**Dinámicas de participación:** Esta estrategia ha sido diseñada pensando en la segunda franja etaria que se extiende desde los 19 a los 30 años de edad. Las dinámicas de participación quinesicas se organizarán en jornadas completas, los días sábados cada dos semanas. Se incluyen caminatas, paseos en bicicleta, maratones, etc. En las mismas, los actores involucrados compartirán con sus pares la realización de actividades deportivas alternativas, tales como *treking* a un cerro cercano a la ciudad. Esto les permitirá conocerse entre sí y entender el concepto de tolerancia en grupo. En este espacio, hemos previsto que la maratón incluirá una causa solidaria que movilice no sólo a los socios sino también a la comunidad en general. La inscripción será abierta a cambio de un alimento no perecedero o prenda en buen estado, que será donado a alguna organización sin fines de lucro de la ciudad. Esta franja etaria será la encargada de la ejecución y puesta en marcha del proyecto bajo un lema que ellos escojan.

**Estrategias lúdicas:** La franja etaria que estará vinculada con la realización de estas estrategias es la menor de la clasificación que hemos propuesto (de 0 a 18 años). Sugerimos la realización de talleres de teatro dispuestos en diferentes módulos de duración progresiva de acuerdo con el grado de adaptación y aprehensión del espacio por parte de los chicos. El tiempo máximo previsto son 90 minutos, a fin de no provocar el distraimiento del grupo. Se indicarán diversas temáticas alrededor de las cuales deberán crear estrategias de juego pertinentes a cada situación, que arrojen respuesta sobre los conflictos planteados. Tendrá gran valor en este caso, la improvisación de las respuestas actitudinales y conductuales del grupo. Por ejemplo, algunas de los tópicos se vinculan con la cotidianidad del Club o del Colegio; con conflictos imaginados o irreales; o trabajar con la estrategia *Rol Playing*, asumiendo roles no propios-. En cada una de esas situaciones, siempre el conflicto debe vehiculizarse por medio de una respuesta en conjunto y colectiva; de modo de fomentar la integración y la idea de equipo.

**Jornada de integración:** al finalizar cada año, se realizará un encuentro cuya realización está prevista en un día. En el mismo se socializarán las experiencias de cada área y se proyectarán mejoras para el año próximo a partir de las sugerencias.

**d) Los lineamientos creativos:** Se desea que cada módulo propuesto sea de alcance interno al Club, que contenga elementos que impacten, informen y que logren despertar el interés a la participación de los socios. Tendremos en cuenta –y de modo consecuente con lo planteado en el respectivo posicionamiento del Análisis de Situación- la realidad socio histórica de los sujetos insertos en esta institución; además los asumimos como sujetos activos, por tanto miembros de una comunidad, de familias, de diferentes organizaciones en las que participan o no, pero siempre asumiendo su realidad bio-psico-social. Como tal, no pueden pensarse como objetos o simplemente como beneficiarios del presente Plan. Los asumimos como genuinos protagonistas con un desempeño político activo. Es por ello que los lineamientos creativos que a continuación se describen responden a esta concepción. Hemos establecido diferentes módulos pese a que algunos de ellos serán ejecutados simultáneamente; pero a fines didácticos y organizativos les asignamos un orden arbitrario.

### III. Actividades

#### Módulo 1: Estrategia Lúdica: Talleres de teatro

1. Aplicación de estrategias de autoconocimiento individual y grupal
2. Dinámicas de desarrollo de comportamientos resolutivos grupales a partir de situaciones propuestas. *Rol Playing*
3. Autoevaluación de la experiencia e interpretación de las situaciones

#### Módulo 2: Carteleras

1. Recolección de información en los diferentes sectores del Club
2. Sistematización y jerarquización de los datos obtenidos
3. Confección de la cartelera propiamente dicha y distribución

#### Módulo 3: Blogs

1. Recolección de información en los diferentes sectores del Club
2. Sistematización y jerarquización de los datos obtenidos
3. Confección del blog propiamente dicho y comunicarlo en las carteleras

#### Módulo 4: Dinámicas de Participación

1. Convocar a la franja etaria correspondiente (de 19 a 30 años de edad)
2. Ejecutar dinámicas de auto conocimiento del grupo, mediante caminatas realizadas por zonas aledañas a la ciudad de San Luis
3. Organización y realización de Maratón Solidaria, en vistas a conseguir alimentos no perecederos o alguna prenda en buen estado para ser donados a una organización sin fines de lucro de la ciudad de San Luis
4. Autoevaluación de la experiencia

#### Módulo 5: Redes Sociales

1. Recolección de información en los diferentes sectores del Club
2. Sistematización y jerarquización de los datos obtenidos
3. Confección de la red propiamente dicha y comunicarlo en las carteleras

### Módulo 6: Debate/Reuniones

1. Armado de las listas con las direcciones chequeadas de todos y cada uno de los socios
2. Recolección de lo planteado en la reunión de comisión y elección de una temática más trascendente para socializar
3. Divulgación y puesta en marcha del foro

### Módulo 7: Libro de Informes

1. Recolección de manuales, estatutos, reglamentos y actas que sean relevantes al Club
2. Armado de los libros con su correspondiente bienvenida a cargo de la Comisión o del gerente
3. Ubicación estratégica e inamovible del libro, en las instalaciones internas del Club

### Módulo 8: Libro de quejas y sugerencias

1. Confección del diseño de los libros o buzones (teniendo en cuenta un diseño y colores relacionados a la institución)
2. Elección de la ubicación de cada uno de manera que estén accesibles a los socios variando el lugar del predio que transiten cotidianamente
3. Evaluación y/o lectura cada 15 días de las problemáticas depositadas

### Módulo 9: Listas de e-mail

1. Recolección de las direcciones de todos los socios
2. Armado de las listas
3. Envío de los primeros mensajes de prueba para comprobar el funcionamiento de la cadena

### Módulo 10: Publicación de una Revista Mensual

1. Organización de las personas involucradas en el diseño, redacción y armado de la revista
2. Metodología de trabajo para recolectar información
3. Divulgación de la puesta en marcha y llamado a participar de la revista bimensual

### Módulo 11: Jornada de Integración

1. Armado del orden de temas
2. Divulgación del orden de temas, metodología de trabajo y participación en cada uno de los medios de comunicación que posee el Club
3. Organización protocolar de las jornadas

\* \* \*

## **Resultados**

Partiendo de la complejidad de los fenómenos comunicativos y sociales y asumiendo que el uso adecuado y estratégico de la comunicación posibilita el mejoramiento en el ámbito interno de una organización, abordamos la reconstrucción de la identidad del Club desde la Planificación por Consensos. El desconocimiento y la falta de participación que se observó en los miembros del Club, nos llevó a plantear diferentes actividades que tuvieran como eje central abrir el flujo de comunicación y

propiciar nuevos espacios de intercambio. Por ello, se ratifica la importancia de poner en marcha todos los canales que permitan la interacción continua entre los socios y que a su vez, modifiquen la posición de ellos en la institución y la noción de identidad. Consideramos que la realización adecuada de los diversos Módulos propuestos en el presente Plan de Comunicación, brindarán mayor calidad institucional; pero fundamentalmente creemos que será una posibilidad de reencuentro entre quienes forman parte de la misma. Por tanto, como fin último, aspiramos aportar nuevos conocimientos y estrategias que posibiliten una mejor calidad de vida a los sujetos intervinientes. En vistas a este objetivo fuimos desarrollando espacios de encuentro e intercambio entre las partes y propiciando escenarios de significación cultural y social. Conllevan alternativas creativas diferentes y dinámicas, atentas a las necesidades detectadas en el precedente Diagnóstico; el clima hostil, el desconocimiento de sus pares por parte de los socios, la desmotivación grupal generalizada, la pérdida –en definitiva- de la idea de identidad. Los actores de la organización en los últimos tiempos se han distanciado de las zonas de participación activa, por esto recuperar esos ámbitos resulta fundamental en vistas a la coherencia que perseguimos cuando escogimos realizar un Diagnóstico Participativo y creador de Consensos.

## Conclusiones

La experiencia presentada aporta al postulado que sostiene que la Planificación por Consensos es la estrategia adecuada para solucionar y consolidar la estructura en general de cualquier institución en donde las relaciones sociales estén en conflicto. La participación, la puesta en marcha del uso de nuevos medios de comunicación y la configuración de nuevos sentidos son las bases planteadas para que los miembros de una institución en conflicto pasen de ser meros sujetos a miembros participantes y activos de la misma.

En la etapa de ejecución y evaluación de la propuesta, se demostró el éxito que se obtiene al articular las estrategias y metodologías propias de las ciencias sociales y la comunicación en virtud del enriquecimiento colectivo de los actores involucrados. Por tanto, entendemos que la riqueza de esta experiencia radica en su constitución como antecedente para ulteriores investigaciones movilizadas por la búsqueda de encuentro y consensos desde la comunicación.

## Notas

1.-En virtud de preservar la identidad de la institución sobre la cual se realizó el presente trabajo, hemos reemplazado únicamente su nombre real y se habla de Club. La razón de ello es priorizar el trabajo de planificación y la experiencia en el campo comunicacional no la situación particular de cualquier organización.

2.-Frigerio, Poggi, Tiramonti, Aguerrondo (2008) Las instituciones escolares en Abatedaga N.: Comunicación, Epistemología y Metodologías para la planificación por consensos.

3.- Etkin J. y Schvarstein L. "Marco teórico para el análisis organizacional" en Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós.

<sup>4</sup>.- Cimadevilla, G. Comunicación y Desarrollo: controversias y diferenciaciones.

<sup>5</sup>.- Uranga, W. (2007) Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales.

## **Bibliografía**

- Cimadevilla, G. (2006) “Comunicación y Desarrollo: controversias y diferenciaciones” en UNIREvista, Vol. 1, n° 3.
- Etkin J. y Schvarstein L. (1989) “Marco teórico para el análisis organizacional” en Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Frigerio, Poggi, Tiramonti, Aguerro (2008) “Las instituciones escolares”. Cara y Ceca, Ed. Torquel, serie FLACSO Acción. 1993 en Abatedaga N.: Comunicación, Epistemología y Metodologías para la planificación por consensos. Ed. Brujas, Córdoba.
- Uranga, W. (2007) “Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales”. Bs. As.