

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS



LICENCIATURA EN COMUNICACIONES SOCIALES
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIONES APLICADAS
**TESIS: LA COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL.
UNA NECESIDAD PARA EL BUEN DESARROLLO
INSTITUCIONAL. ESTUDIO DE CASO: SALTA
SOLIDARIA EN RED**

AUTORA: ANDREA ROSINA VAIS

DIRECTOR: Lic. ROBERTO DABUSTI

OCTUBRE 2018

AUTORIDADES ACADEMICAS

>CANCILLER

S. E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta.

>RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

>VICERRECTORA ACADEMICA

Mg. Constanza Dietrich

>VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Dario Eugenio Arias

>VICERRECTOR DE FORMACION

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

>VICERRECTORA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

Dr. Federico Colombo Speroni

>DIRECTOR GRAL. SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Ing. Lic. Daniel Torres Jimenez

>SECRETARIA GENERAL

Lic. Silvia Álvarez

>DECANO FACULTAD ARTES Y CIENCIAS

Lic. María Dolores Medina Bouquet

>SECRETARIA ACADÉMICA

Dra. Adriana Iburguren

>SECRETARIA TÉCNICA

Lic. Claudia Verónica Fernanda Lopez

>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COM. SOCIALES

Lic. Laura Beatriz Copa Torres.



LA COMUNICACIÓN
INTERINSTITUCIONAL. UNA
NECESIDAD PARA EL BUEN
DESARROLLO INSTITUCIONAL.

Estudio de caso: Salta Solidaria en Red



DEDICATORIA

Esta tesis representa un gran esfuerzo y satisfacción personal de la cual participaron, de distintas formas, personas muy importantes en mi vida, y a las que quiero dedicar este trabajo: mis padres, Verónica y Oscar; mi hermano, Leonardo; y mis abuelos, Estela, Adela, Hugo y Felipe.

AGRADECIMIENTOS

- A mi familia:** Por permitirme concretar mis estudios, dándome fuerzas y acompañándome siempre y en todo momento.
- A Salta Solidaria en Red** Por abrir sus puertas y permitirme realizar la investigación de tan prestigiosa Institución.
- A mi director:** Roberto Dabusti, que confió en mis capacidades, y que con su generosidad y experiencia me acompañó en este proceso.
- Al tribunal calificador:** por su aporte, correcciones y contribuciones del presente trabajo.
- A la UCASAL:** En especial a la Facultad de Artes y Ciencias, por el soporte académico e institucional que me permitió desarrollar la carrera, aportando conocimiento que significaron un crecimiento intelectual y personal.

A todos y cada uno, ¡MUCHAS GRACIAS!

RESUMEN

Se presenta la presente tesis de grado en la Facultad de Artes y Ciencias de la Universidad Católica de Salta, como cumplimiento de la Carrera Universitaria para obtener el título de grado de Licenciada en Comunicaciones Sociales.

El objetivo de la investigación en cuestión, fue analizar las estrategias de comunicación interinstitucional empleadas por “Salta Solidaria en Red”, en relación a su desempeño institucional.

“Salta Solidaria en Red”, es una Organización que nuclea a Organizaciones Sociales de Salta. Tiene como objetivo representar a las Organizaciones Sociales, orientarlas hacia un perfeccionamiento y consolidación en cuanto a: el desarrollo de proyectos de incidencia en políticas públicas; alcanzar los objetivos comunes; propiciar el fortalecimiento, aumentando la calidad y eficiencia de los procesos de desarrollo institucional y social-comunitario.

Para llevar a cabo la investigación se planteó una metodología funcionalista apoyada en el enfoque interpretativo de la comunicación, en base a un diseño cualitativo, cuantitativo y descriptivo. Las técnicas de recolección de datos fueron, fuentes documentales, encuestas aplicadas a una muestra de 12 organizaciones pertenecientes a Salta Solidaria en Red, seleccionadas a través de un muestreo no probabilístico intencional. Por otro lado, se realizaron encuestas dirigidas hacia un público externo, para conocer otro enfoque de los resultados de las estrategias de comunicación empleadas. También se llevaron a cabo grupos focales, y análisis de contenido.

Para el análisis de la información obtenida, se recurrió a un abordaje a partir del cual se procedió a la categorización, codificación e interpretación de los resultados conforme al marco teórico y conceptual definido.

De este modo se advirtió que Salta Solidaria en Red es una institución reciente, que todavía se encuentra en proceso de constitución y crecimiento. Cabe destacar que si bien no contempla un plan de comunicación interinstitucional concreto, y presenta algunas debilidades en cuanto a su comunicación externa, se observó que las estrategias empleadas hasta el momento, han beneficiado y potenciado el desarrollo institucional. A su vez, se identificaron ciertos aspectos propios de su naturaleza de origen que se reconocen como fortalezas para el perfeccionamiento de las estrategias de comunicación interinstitucional para lograr la concreción de objetivos de cohesión, sentido de pertenencia y metas institucionales concretas.

ABSTRACT

This thesis of degree is presented in the Faculty of Arts and Sciences of the Catholic University of Salta, as fulfillment of the University Career to obtain the degree of Degree in Social Communications.

The objective of the research in question was to analyze the interinstitutional communication strategies used by "Salta Solidaria en Red", in relation to its institutional performance.

"Salta Solidaria en Red", is an Organization that brings together Social Organizations of Salta. Its objective is to represent the Social Organizations, guide them towards an improvement and consolidation in terms of: the development of public policy advocacy projects; achieve common objectives; promote strengthening, increase the quality and efficiency of the processes of institutional and social-community development.

In order to carry out the research, a functionalist methodology was proposed based on the interpretative approach to communication, based on a qualitative, quantitative and descriptive design. The data collection techniques were, documentary sources, surveys applied to a sample of 12 organizations belonging to Salta Solidaria en Red, selected through an intentional non-probabilistic sampling. On the other hand, surveys were conducted directed towards an external public, to know another approach to the results of the communication strategies used. Focus groups and content analysis were also carried out.

For the analysis of the information obtained, an approach was used, from which the categorization, codification and interpretation of the results proceeded according to the defined theoretical and conceptual framework.

In this way it was noticed that Salta Solidaria en Red is a recent institution, which is still in the process of constitution and growth. It should be noted that although it does not contemplate a concrete interinstitutional communication plan, and has some weaknesses in terms of its external communication, it was observed that the strategies used up to now have benefited and strengthened the institutional development. In turn, certain aspects of their nature of origin were identified that are recognized as strengths for the improvement of interinstitutional communication strategies to achieve the concretion of cohesion objectives, a sense of belonging and concrete institutional goals.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA/AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INDICES	9
INTRODUCCIÓN	11
JUSTIFICACION.....	11
CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO	13
TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	13
DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
General.....	13
Específicos.....	13
ESTADO DE ARTE	14
SUPUESTOS	16
MARCO METODOLÓGICO.....	16
Diseño y tipo de estudio.....	16
Sujetos de la investigación. Muestra.....	17
Recolección y análisis de datos	18
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	20
2.1 Las Organizaciones No Gubernamentales.....	20
2.2 Historia de las ONG en Argentina.....	22
2.3 Marco legal, fiscal y laboral aplicable a las ONG	25
2.3.1 Las redes y su regulación legal.....	28
2.3.2 La administración y organización de las ONG.....	28
2.4 Pensarnos en Red. Procesamiento conjunto de ideas, decisiones y acciones.....	31
2.4.1 Etapas de una Red.....	33
2.4.2 Problemas en la Red	34
2.5 La Comunicación en las ONG.....	35
2.5.1 Comunicación según los destinatarios.	37

2.6. La Comunicación Institucional	37
2.7 Comunicación interinstitucional	39
CAPITULO 3: TRABAJO DE CAMPO.....	43
CRONOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
RESULTADOS.....	77
CONCLUSIONES/PROPUESTAS	81
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	88
HOJA DE EVALUACIÓN.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS CONCEPTUALES

Tabla 1: Características de las ONGs.....	22
Tabla 2: Etapas de desarrollo de las ONGs.....	24
Tabla 3: Niveles de relaciones institucionales.....	32
Tabla 4: Etapas de una Red.....	33
Tabla 5: Características de la comunicación vincular.....	36

TABLAS DE CONTENIDO

Tabla 2.1.1 Fuentes de financiamiento de Salta Solidaria en Red.....	45
Tabla 2.1.2 Caracterización y categorización de las ONGs de Salta Solidaria en Red.....	53
Tabla 2.2.1 Aspectos de la Comunicación Interinstitucional de Salta Solidaria en Red...	55
Tabla 2.2.2 Análisis de contenido de los documentos institucionales.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICOS DE CONTENIDO

Graf. 2.2.1 ONGs – Identidad institucional de cada ONG.....	57
Graf. 2.2.2 ONGs – Relaciones institucionales.....	58
Graf. 2.2.3 ONGs – Implementación de las estrategias de comunicación interinstitucional de la Red.....	58
Graf. 2.2.4 ONGs – Medios de comunicación utilizados.....	59
Graf. 2.2.5 ONGs – Grado de efectividad de acuerdo a la utilidad de los canales de comunicación interinstitucional de la Red.....	60
Graf. 2.2.6 ONGs – Flujo de la información.....	61
Graf. 2.2.7 ONGs – Aportes considerados par que la comunicación sea eficiente.....	61
Graf. 2.2.8 ONGs – Objetivos del plan de comunicación externa.....	62
Graf. 2.2.9 ONGs – Argumentos en cuando a la relación ente la Red y el público externo.....	63
Graf. 2.2.10 Públicos - ¿Qué es Salta Solidaria en Red?.....	64
Graf. 2.2.11 Públicos – Grado de conocimiento sobre la Misión de Salta Solidaria en Red.....	65

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones Sociales tienen como objetivo principal potenciar el liderazgo a través del desarrollo de obras y servicios sociales comunitarios, que conlleven al bien común de la sociedad. Para ello, requieren de enfoques integrales y sistemáticos que aborden el cambio cultural generando conciencia, creencia, y comportamientos que hagan coherente la identidad de las organizaciones con su encargo social.

Es por ello que la Organizaciones ponen cada vez mayor interés en la comunicación, como aspecto principal de fortalecimiento institucional, ya que a partir de ella generan estrategias para mejorar los canales de comunicación con sus públicos y a la vez lograr un posicionamiento en la comunidad donde se desarrollan.

Como punto de partida, fue necesario acordar qué se entiende por comunicación y por organización social. Ambas visiones determinaron el alcance del presente trabajo. Como se verá expuesto en el desarrollo de la investigación, fundamentada en un marco teórico consecuente, desde la perspectiva de la tesista.

El siguiente paso fue conocer la Organización a estudiar, entendiendo su estructura, su forma de desarrollarse, sus objetivos y acciones.

Luego se llegó a un razonamiento técnico de la gestión de comunicación, su diagnóstico y planificación, lo que se observó, y cómo se llevaron adelante las estrategias, con qué procedimientos, cuáles fueron los indicadores y resultados, indagar si tanto los soportes y dispositivos, como los canales y las instituciones pertenecientes a la Organización estaban preparadas, entre otros. El análisis de los datos permitió enmarcar conclusiones concretas y diseñar sugerencias en pos de mejorar las estrategias de comunicación interinstitucional aplicadas, entendidas principalmente como espacios de participación, diálogo y articulación para el desarrollo institucional en su totalidad.

JUSTIFICACION

La idea que dio origen a la presente investigación se remonta al año 2010, cuando surge la Organización Salta Solidaria en Red, y hace sus primeras apariciones mediante acciones solidarias de alto impacto.

Anterior a aquel momento y hasta la actualidad, han pasado años en los que la autora de esta tesis, ha podido desempeñarse como responsable de comunicación en varias ONGs de la

Ciudad de Salta, uniendo los saberes proporcionados por sus estudios y la vocación de solidaridad y voluntariado.

Como un apoyo a la labor de la institución, la autora aborda la comunicación interinstitucional como objeto de estudio que resulta útil para conocer las infinitas posibilidades y oportunidades que ofrecen las estrategias comunicacionales para el desarrollo integral de la Organización.

Como última consideración a tener en cuenta, debido a la falta de suficientes estudios e investigaciones profundas sobre lo que se refiere a comunicación interinstitucional en Organizaciones Sociales, esta tesis pretende aportar al mundo académico aquello que es esencial para el desarrollo eficaz de la comunicación en las Organizaciones.

CAPITULO 1: MARCO METODOLÓGICO

TEMA DE INVESTIGACIÓN

En el caso puntual del presente trabajo de investigación, se vio prioritario centrar el objeto de estudio en conocer la situación de la comunicación interinstitucional de Salta Solidaria en Red, además de ahondar en el futuro inmediato de la comunicación externa de este mismo contexto; focalizando el estudio en conocer las estrategias empleadas, comprender la importancia de diagnosticar, planificar y ejecutar planes concretos de acción que permitan desarrollar íntegramente la comunicación con vistas a fortalecer los espacios y relaciones con los distintos públicos a fin de mejorar el desempeño de las Organizaciones Sociales que nuclea Salta Solidaria en Red, y su productividad.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se desarrollan las estrategias de comunicación interinstitucional de Salta Solidaria en Red?

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La Organización “Salta Solidaria en Red” pretende orientar a las 20 Organizaciones que la integran, hacia un perfeccionamiento y consolidación de sus proyectos aumentando la calidad y eficiencia de los procesos de desarrollo institucional y solidario.

Por ello, la pregunta planteada se toma a lo largo de la investigación con el propósito de definir la situación comunicacional interinstitucional a fin de conocer las estrategias, y tomarlas como factor para el desarrollo progresivo y simultáneo de las Organizaciones que conforman “Salta Solidaria en Red”.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

GENERAL

Conocer las estrategias de comunicación interinstitucional de Salta Solidaria en Red.

ESPECÍFICOS

-Caracterizar las ONGs que pertenecen a Salta Solidaria en Red.

-Determinar las estrategias de comunicación interinstitucional y externa de “Salta Solidaria en Red”.

-Analizar las estrategias de comunicación implementados por “Salta Solidaria en Red” en su relación con públicos internos y externos.

-Establecer recomendaciones sobre nuevas estrategias de comunicación para revertir los aspectos negativos detectados en relación a la gestión comunicacional.

ESTADO DE ARTE

Luego de revisar distintos artículos, tesis y una de serie de trabajos de investigación realizados sobre el tema de estudio y relacionados con el problema planteado, se presentan 5 antecedentes del tema, que sirven de guía y apoyo para el desarrollo de la investigación.

En la tesis doctoral “La comunicación en las ONG’s españolas: la influencia de internet en el modelo estratégico” (Soria Ibañez, 2015); se aborda el empleo de Internet, más precisamente de la web 2.0, en las ONG’s españolas. La utilización de internet como canal de comunicación externa e interna de las ONG a tal punto que se desarrollan herramientas que potencian y estrechan vínculos entre públicos y que a su vez repercute positivamente en la imagen y reputación de las mismas. El empleo de Internet como puente para lograr objetivos específicos, difundir causas de trabajo y para fortalecer lazos con los medios de comunicación y con los pares generando retroalimentación que otorgue transparencia y confianza.

El aporte que hace esta tesis doctoral en la investigación, tiene que ver con el análisis de la comunicación interna en las ONGs. De aquí que se rescata la metodología empleada para el estudio y a su vez la planificación de la comunicación: encuestas (visión global del funcionamiento de las ONGs y postura en cuanto a la forma de comunicación), Focus group (conocer cuestiones específicas relacionadas con las estrategias de comunicación empleadas).

En el trabajo “Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. La comunicación Interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López” (González Pérez, 2015); el objeto de estudio es la comunicación del centro cultural y museo Jorge Pasquini López, organización dirigida por la ONG Grupo Yavi de Investigaciones sociales. Dicha investigación parte de la premisa “en una organización, una comunicación interna planificada es el punto de partida hacia la realización de sus objetivos y, hacia una comunicación externa coherente con la primera” (González Pérez 2004). De aquí que el análisis se centra en el marco de la comunicación organizacional que se transforma en una herramienta útil y esencial en periodos de cambios, crecimiento y desarrollo del Centro Cultural y Museo Jorge Pasquino López. La comunicación de la Organización entendida para organizar recursos y para la difusión del mensaje institucional como agente de promoción cultural.

El aporte de dicha tesis es el modelo metodológico empleado, a partir de las técnicas de investigación etnográfica de recolección de datos que brinda información en cuanto al estudio de la cultura y comportamiento de las Organizaciones.

Por otro lado, en lo que se refiere al desarrollo de la comunicación en ONGs, se destaca a los estudios realizados en la tesis de grado “Estrategias de comunicación de marketing aplicables a las ONGs proteccionistas de perros de la calles de la Ciudad de Mar del Plata” (Cinalli, 2015), el cual hace referencia al análisis de las estrategias de comunicación empleadas y su efectividad.

El aporte del trabajo es el tipo de análisis utilizado para conocer las estrategias de comunicación que emplean las ONGs proteccionistas de la Ciudad de Mar del Plata, y los programas propuestos para que funcione de manera eficaz. Aquí se tienen en cuenta las técnicas de recolección de datos y las encuestas diseñadas para definir la situación comunicacional vigente.

En el trabajo “Diagnóstico de Comunicaciones en las ONGs agremiadas de Antioquía” (Plaza Chavarría, 2015), se presenta el estudio realizado en cuanto a la comunicación como el eje transversal para construir relaciones y permitir el flujo de la información para el logro de los resultados esperado por las Organizaciones.

De este trabajo se destaca como aporte el marco teórico tenido en cuenta, con respecto a ONGs y comunicación Organizacional; También se toma como aporte el diagnóstico realizado en base a las técnicas de recolección de información y análisis de los resultados.

Por último, el artículo científico “Organizaciones No Gubernamentales, medios de comunicación y nuevas tecnologías. La visión de un jurista” (Romero Gallardo, 2017), expone el papel que juegan las comunicaciones en el mundo actual, y más específicamente dentro de las organizaciones no gubernamentales. La problemática planteada tiene que ver con la relación que existe entre dichas instituciones y los (conocidos popularmente) mass media; el desarrollo de técnicas y estrategias de comunicación que potencian la imagen corporativa, y el desarrollo de herramientas que se emplean para la difusión y promoción de las ONGs.

Este artículo propone una visión panorámica de la caracterización de las ONGs y la comunicación. Hace referencia de que toda ONG posee una naturaleza abierta, pública y comunicativa, puesto que desarrollan sus tareas en permanente contacto con la sociedad. Conocer cómo se relacionan estos “poderes”, aporta a la investigación de la presente tesis, constatar la recepción y comunicación de Salta Solidaria en Red. El artículo, además, detalla la interacción entre las Organizaciones y los mass media; cómo, desde la perspectiva de

comunicación, los niveles de relación se desarrollan efectivamente y se articulan para la transmisión del mensaje. La necesidad de una estrategia comunicacional que permite elaborar una imagen legítima para acometer las actividades que desarrollan dichas instituciones y la credibilidad de las mismas.

En el trabajo de investigación “La Comunicación en las OSC. Matriz ACO de Autogestión” (Vazquez & Edkin, 2018), presenta un estudio en base al diagnóstico de comunicación institucional de un grupo de 170 organizaciones. En dicha investigación, el autor caracterizó las comunicaciones de las ONGs, y posteriormente, se enfocó en la construcción de una herramienta de utilidad para los directivos de las OSC, en tanto les permitiera realizar un autodiagnóstico del estado de las comunicaciones en sus respectivas organizaciones.

La finalidad de esta herramienta era facilitarles la realización de un diagnóstico comunicacional, que a su vez permitiera a cada organización reflexionar sobre sus prácticas y plantearse objetivos de mejora.

De este trabajo se destaca el aporte del marco teórico tenido en cuenta, con respecto a ONGs y las dimensiones de la comunicación, entre ellas la Realidad Institucional, la Cultura e Identidad Institucional, la Comunicación Interinstitucional, la Comunicación Institucional y la Imagen institucional. Estas dimensiones fueron tomadas como marco de referencia para la recolección de datos en la presente Tesis.; como así también la metodología empleada para el análisis de los resultados de la investigación.

SUPUESTOS

“Las estrategias de comunicación interinstitucional empleadas por Salta Solidaria en Red, presentan mayores indicadores de eficiencia Institucional”

“El desempeño institucional de Salta Solidaria en Red, ha mejorado desde el empleo de estrategias de comunicación interinstitucional”

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se expondrán los aspectos metodológicos de la presente investigación siguiendo la línea teórica de Ander Egg, Sampieri,, y Yuni y Urbano.

Diseño y tipo de estudio

1. El diseño de investigación aplicado fue no experimental transaccional, puesto que los fenómenos se estudiaron tal como se presentan en su contexto natural; y su aspecto transaccional se debe a que los datos de la investigación fueron recolectados en un momento único del proceso.

2. En cuanto a su profundidad, la investigación fue de tipo descriptiva, con el propósito de describir los aspectos de la comunicación interinstitucional de Salta Solidaria en Red y su proyección en cuanto a desarrollado para su comunicación externa.

3. La presente investigación adoptó el carácter cualitativo, con el fin de conocer, interpretar y comprender el objeto de estudio desde el significado otorgado por los propios agentes sociales implicados. A continuación, se reconocen algunos rasgos que caracterizan a las investigaciones de carácter cualitativo:

- Es holístico, se mira con una visión amplia y se comienza una búsqueda por comprender lo complejo.
- Se interesa por la comprensión de un escenario social concreto, no necesariamente en hacer predicciones sobre el mismo.
- Requiere que el investigador se constituya en el elemento de investigación.
- Requiere el análisis conjunto de los datos.

4. La investigación se sitúa en el paradigma interpretativo, porque busca conclusiones y aproximaciones de una determinada realidad.

5. En cuanto a las fuentes utilizadas, algunos datos fueron recogidos de primera mano (fuentes primarias) y otros datos fueron de carácter documental o material de archivo (fuentes secundarias).

Sujetos de la investigación. Muestra.

Se tomó como unidad de análisis la Organización Salta Solidaria en Red, compuesta por 12 ONGs de la Provincia de Salta: Club de Leones Salta Norte, Fundación Amanecer, Fundación Changuito Dios, Fundación Manos Abiertas, Fundación Por Nuestros Niños, Fundación Nutrir, Fundación Anpuy, Fundación Revivir, Fundación HOPE, Fundación Equinoterapia del Azul, OAJNU y Fundación Corina Lona.

La selección de las ONGs se realizó a partir del muestreo no probabilístico intencional, es decir que fueron tomados en cuenta bajo el criterio de antigüedad y participación activa en Salta Solidaria en Red.

Recolección y análisis de datos

De acuerdo a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, se arribó a un esquema de análisis en base al marco teórico de referencia:

Realidad institucional	-Estructura organizacional y Administración
Cultura e identidad institucional	-Cultura e Identidad visual
Comunicación interinstitucional	-Relacionamiento interno -Planificación interinstitucional
Comunicación institucional	-Planificación comunicacional -Comunicación de la organización -Relacionamiento con públicos estratégicos
Imagen Institucional	-Percepción de los públicos

Para el desarrollo de dicho esquema de análisis, se aplicaron las siguientes técnicas metodológicas:

- Recopilación y análisis de fuentes documentales proporcionadas por los representantes de las ONGs que integran la Red, que sirven para tener una visión global del funcionamiento de cada institución y para conocer la comunicación entre ellas.
- Encuesta dirigida a los representantes de las ONGs para conocer en profundidad las estrategias de comunicación empleadas y su funcionamiento.
- Grupos focales para discutir y elaborar, desde la experiencia de las Organizaciones, la comunicación interinstitucional como objeto de investigación. A partir de esto se prioriza la comprensión de los contextos comunicativos y de sus diferentes modalidades y manifestaciones.
- Análisis de contenido aplicado a la comunicación interinstitucional y externa que desarrolla la Salta Solidaria en Red, a fin de establecer conclusiones en relación a la gestión estratégica de comunicación

Para el análisis de los datos se procedió a la reducción de la información, la descripción, categorización, y comparación a fin de generar un informe de la situación comunicacional de

Salta Solidaria en Red, que luego sirvió para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

también es importante establecer unos soportes de comunicación adecuados; y por último, contar con algún tipo de indicador que facilite la evaluación posterior del éxito o fracaso de las acciones.

Para terminar, se resalta que para que se desarrolle una comunicación interinstitucional será necesaria la participación activa de los actores involucrados en el proceso, con el compromiso de tomar decisiones para alcanzar los objetivos trazados y las metas plantadas.

CAPITULO 3: TRABAJO DE CAMPO

Antes de adentrarse en la descripción del desarrollo del trabajo de campo, resulta necesario explicar los pasos seguidos en la presente investigación para entender los resultados de la misma. A continuación, se explicará el proceso de investigación a través de cada una de las técnicas metodológicas aplicadas.

CRONOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación propiamente dicho comenzó en el mes de junio del año 2014, con el objetivo fundamental de ahondar en datos referentes a la estructura, función y comunicación interinstitucional de Salta Solidaria en Red, en base a la muestra de las 12 Organizaciones que forman parte de la Organización.

El primer paso fue establecer una base de datos de las 12 Organizaciones seleccionadas, que incluyera el nombre de los representantes de cada una, la dirección de correo electrónico, web y teléfono. Una vez creado el directorio, se llevó a cabo numerosas llamadas telefónicas para presentación, explicación del motivo de la investigación, el objetivo de la misma y el contexto en la que se iba a realizar.

- *Fuentes documentales y observación participante:* Con el objetivo de tener una visión global del funcionamiento de cada institución y de Salta Solidaria en Red, como así también de aspectos de la comunicación entre ellas.
- *Encuestas:* Para conocer en profundidad las estrategias de comunicación empleadas y su funcionamiento, se aplicó esta técnica en base a 3 pasos: en primer lugar, se determinaron los criterios para las encuestas y los públicos a los que iban dirigidas; luego se elaboraron las planillas y finalmente se distribuyeron, explicando ampliamente en que consistían las mismas y de nuevo, los fines que perseguía.
- *Grupo focal:* para discutir y elaborar, desde la experiencia de las Organizaciones, la comunicación interinstitucional como objeto de investigación. A partir de esto se priorizó la comprensión de los contextos comunicativos y de sus diferentes modalidades y manifestaciones. Dicha técnica se llevó a cabo en 2 etapas: en primera instancia contactar a la moderadora del grupo, ponerla en contexto de la investigación y de Salta Solidaria en Red; luego elaborar y poner en marcha el guion de desarrollo de los temas y la sesión propiamente dicha.
- *Análisis de contenido:* Este trabajo se realizó fundamentalmente diseñando una tabla que definió aspectos concretos de la Organización. Para diseñar dicha tabla ha sido

necesario el arduo trabajo de documentación que se desarrolló a lo largo de la investigación, aplicada a la comunicación interinstitucional y algunos aspectos de la comunicación externa que desarrolló Salta Solidaria en Red, a fin de establecer conclusiones en relación al plan estratégico de comunicación.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando que la Comunicación Interinstitucional se presenta como un modelo necesario de aplicación en las Organizaciones, se ha querido estudiar el modelo desarrollado en el caso de la Organización Salta Solidaria en Red.

Para ello, se han marcado una serie de objetivos que acompañados por sus correspondientes supuestos, permiten establecer conclusiones inéditas acerca de lo expuesto. Esto se define mediante diversas técnicas metodológicas empleadas, que llevan a conocer la estructura y funcionamiento de la comunicación interinstitucional de la Organización en cuestión.

1. CARACTERIZACIÓN DE SALTA SOLIDARIA EN RED Y DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE LA COMPONEN.

A continuación, se describen las principales características de Salta Solidaria en Red y de las Organizaciones que se abarcan en la presente investigación. Se hace un recorrido por la misión, discurso e identidad visual.

Los datos para la descripción de las Organizaciones fueron obtenidos de los documentos institucionales (carpetas institucionales que contienen: nombre de la Organización, Misión, Visión, Valores, Actividades principales, Impacto, Historia, Proyectos, Formas para contribuir con la Organización, Contacto, Dirección, Teléfono, Mail institucional, Sitio Web y Redes sociales) de cada Institución y de los sitios web.

a) *SALTA SOLIDARIA EN RED*

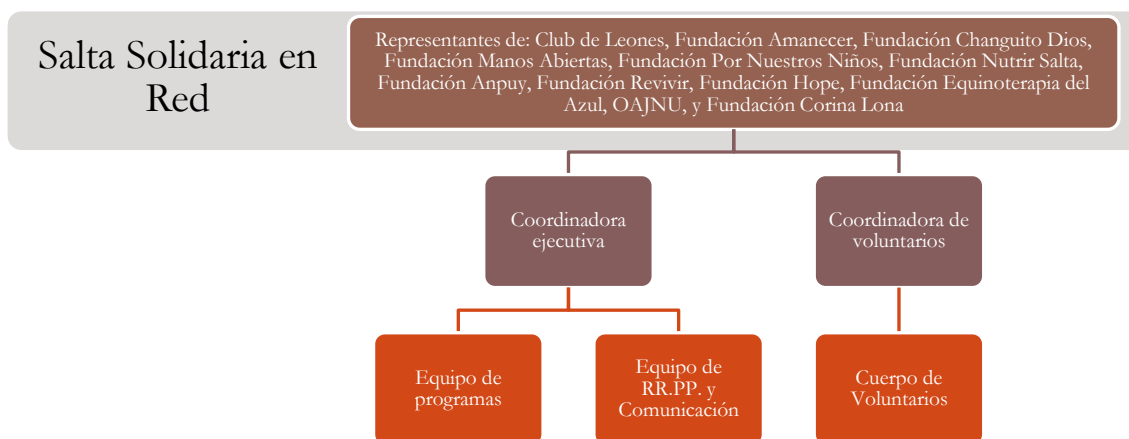
Es una Organización que agrupa Organizaciones Civiles de la Provincia de Salta, con la misión de convocar, representar y articular entre distintos actores sociales para garantizar la defensa de sus intereses y objetivos, a partir de su fortalecimiento.

- *ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN*: La Red está conformada por 12 Organizaciones no Gubernamentales. Ellas son: Club de Leones, Fundación Amanecer, Fundación Changuito Dios, Fundación Manos Abiertas, Fundación Por Nuestros Niños,

Fundación Nutrir Salta, Fundación Anpuy, Fundación Revivir, Fundación Hope, Fundación Equinoterapia del Azul, OAJNU, y Fundación Corina Lona.

En cuanto a la estructura de la Red, su organigrama es de carácter horizontal, puesto que hay una persona de cada institución, quienes en representación de sus organizaciones forman parte del cuerpo directivo (en forma enunciativa, no limitativa) de la Red.

En el siguiente organigrama se presentará la estructura de Salta Solidaria en Red y los tipos de relaciones entre sus integrantes.



En la cuestión administrativa, la Red cuenta con una persona que cumple las funciones de una coordinación ejecutiva, es el único personal rentado dentro de la institución, puesto que es quien lleva adelante la ejecución de los proyectos generados por la Red, junto al equipo de programas y, el equipo de RR.PP y comunicación. La coordinación de voluntarios y el cuerpo de voluntarios cumplen funciones esporádicas y ad honorem.

Construir la sustentabilidad de una ONG no es tarea sencilla, sin embargo la Red, pensó estratégicamente un plan de financiamiento externo y administración, que asegura el funcionamiento de los proyectos o programas que se planteen. En este sentido el plan plantea 4 fuentes de financiamiento. A continuación en la siguiente tabla de contenidos se describirá cada una de estas fuentes.

Tabla 2.1.1: fuentes de financiamiento de Salta Solidaria en Red

Fuente de financiamiento	Referencia conceptual	Desarrollo por parte de la Red
Cooperación Internacional	Es un proceso que contempla la inversión pública y privada para la resolución de problemas de interés	1)La cooperación financiera a través de presentación de proyectos para acceder a grants.

	social, a través de la provisión de recursos humanos y/o financieros y de la transferencia de capacidad técnica, administrativa y tecnológica para la concreción de proyectos que promuevan el desarrollo humano, económico, social, cultural y político de un país.	Salta Solidaria aplicó para FSD ¹ (Foundations for Sustainable Development) 2)La Cooperación técnica para realizar trabajo de campo, asesoramiento, seminarios o conferencias. Salta Solidaria trabajó en este sentido con la Unión Europea ² , y RACI ³ . 3)Pasantías y voluntariados extranjero para la colaboración, participación y desarrollo de actividades de la Red. Salta Solidaria aplicó para FSD (Foundations for Sustainable Development)
Responsabilidad Social	“La responsabilidad social empresarial [RSE] es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”	A través de la alianza generada entre Norte Sustentable ⁴ y Salta Solidaria en Red, se trabajó de forma articulada en la elaboración e implementación de proyectos vinculados primeramente al fortalecimiento institucional y las fortalezas de RSE; y luego en el apoyo de las propuestas generadas por las Organizaciones que componen la Red.

¹Foundation for Sustainable Development es una organización de Estados Unidos, que trabaja generando y desarrollando programas de voluntariado estudiantil universitario, y brigadas de voluntarios para desarrollar pasantías en organizaciones de todo el mundo.

² La Unión Europea es una asociación económica y política única en su género y compuesta por 28 países europeos. Uno de sus programas es de cooperación internacional, a partir del cual ofrecen financiamiento para proyectos o programas de ONGs.

³ Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) conformada por organizaciones de la sociedad civil, que busca ser un vínculo entre OSC que trabajan con apoyo de la cooperación internacional y los Agentes de Cooperación Internacional que realizan inversión social en el país.

⁴ Norte Sustentable es un grupo de empresas que suman esfuerzos para crear nuevas ideas y desarrollar acciones de RSE habiendo siempre un espacio para compartir prácticas y experiencias.

	(Kliksberg, 2010)	
Financiamiento Estatal	Se trata de otra fuente de recursos con la que cuentan las organizaciones. No es la forma más extendida, puesto que implica por parte del sector civil mantener un delicado equilibrio que permita la coherencia entre la consecución de la misión de la organización y la necesaria independencia de las posibles interferencias o intentos de cooptación políticos	En este sentido, la Red buscó líneas de financiamiento estatal específicos para proyectos puntuales, como ser el Fondo Ciudadano de Desarrollo Cultural, del Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta.

Fuente: Tabla generada a partir de los datos obtenidos de los documentos institucionales de Salta Solidaria en Red.

- *DISCURSO:* Salta Solidaria en Red, es una organización que agrupa a Organizaciones de la Sociedad Civil del NOA. Tiene como objeto el trabajo articulado, coordinado y consensuado entre los diferentes sectores de la sociedad.

Se ha conformado en un espacio de comunicación para debatir y ordenar ideas, espacio de aprendizaje y contención, en fin, organizaciones potenciándose mutuamente en su trabajo.

Todo este trabajo tiene como fin lograr un Tercer Sector más eficiente, brindando la posibilidad de lograr grandes cosas y de dar escala a los proyectos que las Organizaciones llevan adelante.

- *IDENTIDAD VISUAL:* Salta Solidaria en Red lleva como sello de identificación un logo que representa un entrelazado de cuerdas formando una red, acompañado de la leyenda del nombre de la organización.

El color está cargado de información, y por ello este constituye una valiosísima fuente de comunicación visual. Cada color tiene su significado, de acuerdo a la funcionalidad y características de la Organización:



-El Verde: éste es el color de la fecundidad, de la esperanza. Aquí se lo relaciona con conseguir que los proyectos puedan plasmarse en la realidad. También se lo relaciona con la Solidaridad. En este sentido, el verde se encuentra utilizado en la cuerda superior del logo, que será la base para entrelazar las siguientes. Es el color que representa a las Organizaciones Civiles.

- El rojo: Es el color de la energía y la fuerza. También representa valentía y ganas de progresar. Este color se encuentra en la cuerda izquierda del logo, entrelazando la cuerda de la solidaridad (color verde) y del entusiasmo (color azul). Es el color de la sociedad en riesgo.

-El azul: es el color de la transparencia y del entusiasmo. También representa el poder, la capacidad para asumir responsabilidades. La cuerda que representa este color, se une con la energía (rojo) y la conciliación (amarillo). Este color también representa a las instituciones intermedias y al Estado.

-El Amarillo: Este color es el de la relajación y la conciliación. También para temas relacionados con la diplomacia. En este sentido la cuerda se encuentra sostenida por la transparencia (color azul) y la solidaridad (color verde). Es el color de la sociedad en desarrollo, del sector voluntario.

b) *ORGANIZACIONES DE SALTA SOLIDARIA EN RED (MUESTRA):*

CLUB DE LEONES

Intervención social: Los clubes de leones hacen servicio comunitario, mejoran sus comunidades, capacitan a futuros líderes, entre otras cosas. Mediante su programa sight first, amplían el compromiso con la preservación de la vista y erradicación de la ceguera, a través de campañas locales. Los proyectos comunitarios a menudo ayudan a niños por medio de becas, actividades recreativas, programas de mentoría. En el



ámbito internacional ofrece muchos programas, por ejemplo, el concurso Cartel de la Paz, Campamentos e Intercambio Juveniles y Lions Quest. Además, el programa de clubes leo facilita el desarrollo personal a través de oportunidades de voluntariado para los jóvenes

FUNDACIÓN AMANECER

Intervención social: Se basa principalmente en el contacto con referentes comunitarios. Ejerciendo la función de núcleo de contacto entre el Estado, el sector privado y la comunidad donde se trabaja. Entre sus propuestas se destacan: Capacitaciones (Se organizan distintas capacitaciones, con la convicción de brindar una herramienta útil a la sociedad, impulsando el desarrollo personal y profesional para el mejoramiento de su tarea laboral) Asistencia Comunitaria (A través de proyectos de sostén comunitario en el área de salud, vivienda y familia) Micro emprendimientos (se apoya a la comunidad)



FUNDACIÓN CHANGUITO DIOS

Intervención social: Brindar un lugar de contención integral para los niños beneficiarios, ofreciéndoles cuidados diarios, alimentación, apoyo escolar y actividades recreativas (gimnasia, folclore, manualidades). Más de 120 niños, provenientes de familias de muy escasos recursos y con un alto riesgo social, desde 6 meses a 12 años; permanecen en la institución desde las 8 hasta las 18, recibiendo durante la jornada, el desayuno, almuerzo y merienda. La comida es adecuada a las necesidades y carencias nutricionales. Los más pequeños llevan a cabo tareas



específicas de pre-jardín y los bebés reciben estimulación temprana.

FUNDACIÓN MANOS ABIERTAS

Intervención social: Es una obra de inspiración cristiana pero abierta a todo hombre y mujer de buena voluntad, que a través del trabajo voluntario, tiene como misión: servir, promover, dignificar a los más necesitados. Entre sus servicios se encuentra: La Hospedería El Señor y la Virgen del Milagro para hombres en situación de calle; Microemprendimientos laborales para personas de bajos recursos; Jornadas de capacitación Manos Abiertas para organizaciones sociales del NOA; Grupo de ayuda Hirpace para madres y niños; Educación en valores para alumnos secundarios y primarios; Casa de la Bondad para enfermos terminales.



Fundación
Manos abiertas

FUNDACIÓN POR NUESTROS NIÑOS

Intervención social: Promover la salud, los derechos y el desarrollo social de los niños pertenecientes a familias sin recursos, del barrio La Loma, situado en la capital salteña, privilegiando el valor de la vida. Para ello se propone trabajar en las áreas médica y social (esta última en su acepción más amplia, es decir educación, familia, valores, condiciones laborales, vivienda, etc.) Al mismo tiempo se propone movilizar los sectores prósperos de la comunidad, con la intención de generar los recursos económicos y humanos necesarios para tal fin. La idea central es ofrecer la fundación como una herramienta que permita a las familias de bajos recursos, mantener o recuperar el estado pleno de salud de sus niños.



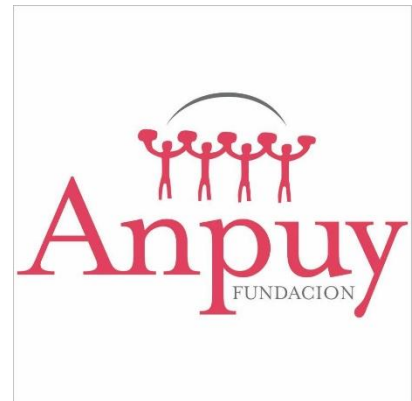
FUNDACIÓN NUTRIR SALTA

Intervención social: La Fundación Nutrir está aprobada como Franquicia de la Familia-CONIN. Es una entidad sin fines de lucro creada luchar para favorecer la nutrición de niños de barrios carenciados de la Ciudad de Salta, para luego extender este trabajo a la mayor cantidad de lugares posibles de la Provincia.



FUNDACIÓN ANPUY

Intervención social: Desarrollo de programas educativos basados en la promoción de valores, actitudes y habilidades dirigidos a posibilitar la inclusión social de niños/as en situaciones de desigualdad. Programas: de permanencia educativa (becas escolares), Programa educando para la salud (Vamos con viento a favor), programa de inclusión social y educativa (Yo también).



FUNDACIÓN REVIVIR

Intervención social: Una institución sin fines de lucro, que se ocupa de aquellas personas con problemas de adicción. La finalidad de la misma es que padres, familiares y amigos entiendan que es una enfermedad que se cura en equipo, donde el rol de cada uno, cobra un valor importantísimo para el adicto. Es un lugar donde el adicto busca reconstruir su personalidad y a partir de que se reconoce necesitado pide ayuda y comienza así a construir aquella persona que desea ser, la cual se logra poniendo en acción día a día su voluntad.



FUNDACIÓN HOPE

Intervención social: Ayudar, contener, asesorar y atender en forma integral las necesidades del niño con enfermedades hemato-oncológicas malignas y benignas con criterio de calidad humana y científica en orden a preservar y mejorar su calidad de vida y la de su familia, procurando en todas las acciones el reconocimiento y respeto de su dignidad.



FUNDACIÓN EQUINOTERAPIA DEL AZUL

Intervención social: rehabilitación de personas con diferentes patologías (en su mayoría de tipo neurológico) utilizando como herramienta terapéutica al “caballo”. El trabajo consiste en brindar un tratamiento complementario a personas con diversas patologías; habilitar funciones físicas, psíquicas o sociales no adquiridas, rehabilitar funciones disminuidas o perdidas; desarrollar capacidades y habilidades en forma activa y entretenida; y brindar apoyo y orientación a padres y familiares.



OAJNU (Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas)

Intervención social: jóvenes voluntarios empoderando a pares para construir una sociedad cada vez más inclusiva, democrática y promotora de derechos, a través de la realización de numerosos proyectos y actividades. Trabajo que pretende aumentar la fortaleza espiritual, política y social para impulsar cambios positivos, desarrollando confianza en las capacidades de los jóvenes.



FUNDACIÓN CORINA LONA

Intervención Social: labor de educación inclusiva de los niños, niñas y jóvenes ciegos y disminuidos visuales que realizan conjuntamente la Escuela de Educación Especial n° 7040. Actualmente, cuenta con: Servicio de Estimulación Visual Temprana; Apoyo a la integración en la escuela común; Servicio para niños con discapacidad múltiple sensorial, Talleres de música, educación física, informática, manualidades, huerta, cepillería, orientación y movilidad. La fundación además brinda y promueve la capacitación de los recursos docentes.



A modo de síntesis, para la categorización y caracterización de las organizaciones que conforman Salta Solidaria en Red, se trabajó en la siguiente tabla:

Tabla 2.1.2: Categorización y caracterización de las ONGs de Salta Solidaria en Red

ONG	Carácter	Área Temática	Población Beneficiaria	Modo de intervención
Club de Leones	Asoc. Civil	Salud Desarrollo humano Promoción de derechos	Personas en situación de riesgo y/o vulnerabilidad	Asistencia Atención Asesoramiento Promoción
F.Amanecer	Fundación	Discapacidad Educación Desarrollo humano	Personas con discapacidad	Atención Capacitación
F.Changuito Dios	Fundación	Desarrollo humano Alimentación	Niños en situación de riesgo y/o vulnerabilidad	Asistencia Atención Capacitación
F.Manos Abiertas	Fundación	Salud Educación	Personas en situación de riesgo y/o vulnerabilidad	Asistencia Atención Capacitación

F.Nutrir	Fundación	Alimentación Salud Desarrollo humano	Niños y madres en situación de riesgo y/o vulnerabilidad	Asistencia Atención Capacitación
F.Anpuy	Fundación	Educación	Niños y jóvenes	Capacitación Promoción Asesoramiento
F.Revivir	Fundación	Adicciones Salud Desarrollo humano	Personas con adicciones	Asistencia Atención Capacitación
F.Hope	Fundación	Salud	Niños en situación de riesgo y/o vulnerabilidad	Asistencia Atención Asesoramiento
F.Equino.	Fundación	Discapacidad Salud	Niños en situación de riesgo y/o vulnerabilidad	Atención Asesoramiento
OAJNU	Asoc. Cívil	Promoción de derechos Educación	Niños y jóvenes	Promoción Capacitación Asesoramiento
F.Corina Lona	Fundación	Discapacidad Educación Desarrollo humano	Niños en situación de riesgo y/o vulnerabilidad	Atención Capacitación

Fuente: Tabla generada a partir de los datos obtenidos de los documentos institucionales de Salta Solidaria en Red.

2. LA COMUNICACIÓN DE SALTA SOLIDARIA EN RED

Fruto de las encuestas, la observación participante, el grupo focal y el análisis de contenido, se han podido desarrollar una serie de características de las estrategias de comunicación interinstitucional y aspectos de la comunicación externa a tener en cuenta.

En primera instancia, lo que se buscó a partir de las técnicas empleadas fue conocer y analizar las estrategias de comunicación interinstitucional de la Red. En este sentido, el estudio se basó en:

- Identificar las estrategias de comunicación interinstitucional
- Medir los canales informativos internos, ver cuáles son y su estado de funcionamiento.
- La satisfacción por el nivel de información recibida
- El grado de conocimiento de organización
- Identificación de las organizaciones con los objetivos de la Red.
- Evaluación de la acción comunicativa: El informante, la naturaleza de la información, la regularidad de la información, los soportes y dispositivos que se utilizaran
- Las expectativas del grupo.

Paulatinamente a la búsqueda de **fuentes documentales**, se participó de varias reuniones de la organización. A partir de esas **observaciones** se pudieron destacar algunos puntos importantes que contribuyeron a conocer aspectos en relación a las estrategias de comunicación interinstitucional. Dichos puntos, se establecen en la siguiente tabla:

Tabla 2.2.1: Aspectos de la Comunicación Interinstitucional.

Aspecto observable	Descripción
Periodicidad de reuniones	Las reuniones de la Organización se realizan una vez por semana, generalmente los días martes a las 9am.
Lugar de las reuniones	Las reuniones se realizan rotativamente en las sedes de las 12 Organizaciones. (cada Organización cuenta con sede propia). Este criterio fue seleccionado con el objetivo de que cada organización pueda experimentar y tomar el rol de anfitriona, hasta que la Red tenga sede propia.
Estrategias de comunicación interinstitucional	La Organización desarrolla con mayor frecuencia y efectividad algunas estrategias de comunicación interinstitucional, más que otras. Entre ellas se destacan: * La Red usualmente realiza alianzas con otras instituciones y sectores afines.

	<p>* Potencian las prácticas institucionales mediante el acompañamiento y fomento de acciones y actividades en conjunto.</p> <p>* Salta Solidaria en Red también adopta como estrategia la promoción institucional en todos sus niveles, pero con poca periodicidad.</p> <p>Las estrategias que se desarrollan en menor escala son:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El fortalecimiento de las relaciones humanas * El desarrollo institucional; * La representatividad en instancias académicas. <p>Cabe destacar que se observa una desprolijidad en cuanto a la aplicación de las estrategias y eso puede deberse a la falta de un plan de comunicación interinstitucional y un área o responsable permanente para tal fin.</p>
Área o responsable de la Comunicación	<p>Según lo observado y preguntado en las encuestas y personalmente a los miembros de la Organización, se afirma que no existe un área o responsable permanente que desarrolle la comunicación (diagnóstico, plan de comunicación y ejecución) tanto interinstitucional como externa.</p> <p>Si bien en el organigrama institucional esa figura existe, es solo aplicable cuando se ejecutan proyectos específicos, no así en la cotidianidad de la Red. Por ende estas tareas las realiza la comisión directiva, y presenta muchos problemas de coordinación, como a la hora de ponerlas en práctica, lo cual genera algunas desventajas y amenazas institucionales.</p>
Medios de comunicación interinstitucional	<p>La Organización normalmente acude a las reuniones como medio para informar y consensuar. Previo a las reuniones, uno de los miembros de Salta Solidaria en Red envía por e-mail el orden del día (esta función es rotativa entre los miembros de la Organización), el resto lo aprueba o modifica según corresponda, y finalizada la</p>

	<p>reunión envía el resumen de lo hablado, también por vía e-mail.</p> <p>Cabe destacar que la Organización no lleva un libro de actas que registre lo desarrollado en las reuniones.</p> <p>En cuanto a la utilidad de Internet, mediante redes sociales, la Organización va posicionándose y a la vez informando sobre el desarrollo institucional y las actividades que lleva a cabo; sin embargo, es necesaria la profesionalización de las técnicas y herramientas, para que la comunicación sea más efectiva.</p>
--	---

Fuente: Tabla generada a partir de los datos obtenidos de las observaciones participantes en las distintas reuniones de Salta Solidaria en Red

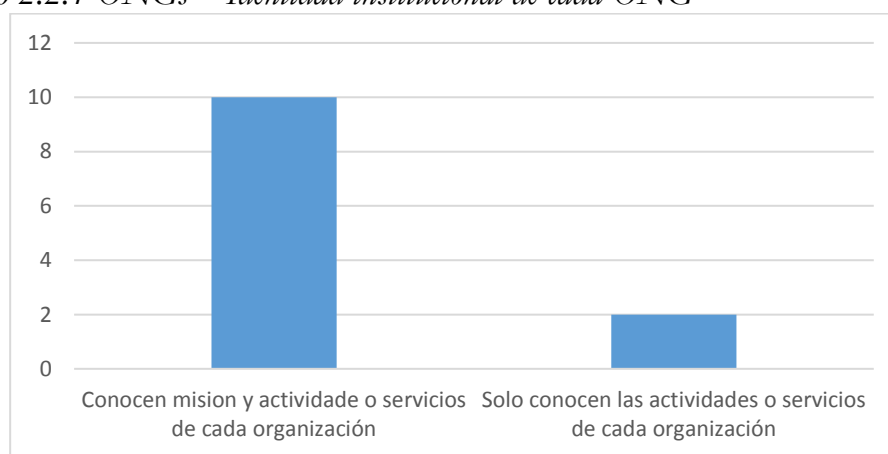
Como bien se explicaba, paralelamente al proceso de las observaciones participantes, se procedió a la realización en las encuestas, que han contribuido a tener una visión general sobre la estructura de la comunicación en la Organización.

Las primeras encuestas fueron realizadas:

- A los representantes de las 12 Organizaciones de la muestra, siendo la mayoría de ellos miembros de la junta directiva de sus respectivas Instituciones.(Ver Anexo 1)

En los siguientes gráficos se presentan los resultados de las encuestas y su aclaración e información complementaria al respecto.

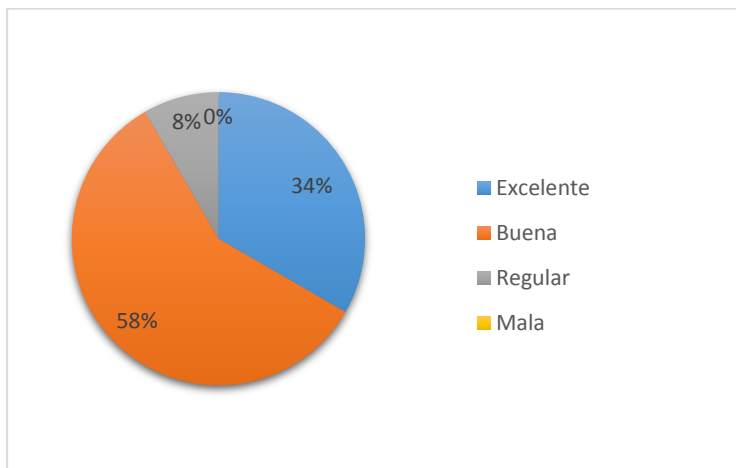
Gráfico 2.2.1 ONGs – Identidad institucional de cada ONG



Según lo observado, 10 encuestados conocen misión y actividades o servicios de cada organización que compone Salta Solidaria en Red; frente a dos encuestados que solo conocen las actividades o servicios de cada organización. Este dato, junto a lo reflejado en las reuniones,

muestra que un alto porcentaje de ONGs tiene conocimiento real de las instituciones con las que se agrupa, lo que asegura que al momento de trabajar puedan participar en proyectos, contemplando la representatividad temática de las instituciones en correspondencia con las prioridades y misión de la Red.

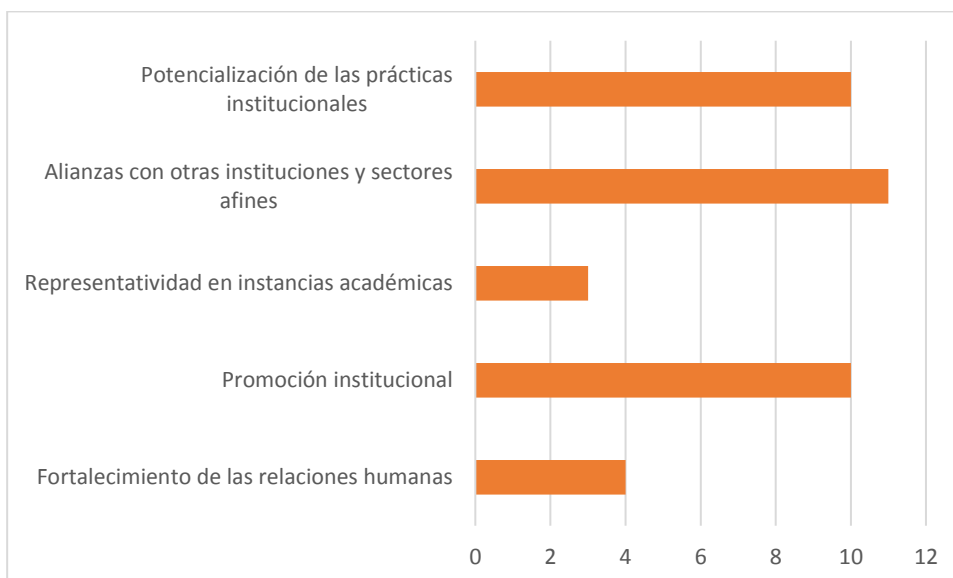
Gráfico 2.2.2 ONGs – Relación institucional



Como se observa, hay un alto porcentaje que manifiesta que el grado de relación institucional es bueno. Sin embargo, no deja de llamar la atención el 8% que expresa que es regular. Este último dato puede que se relacione por un lado, a las organizaciones que tienen poca participación en las actividades y/o decisiones de la Red, o bien, porque esa es la sensación real que tienen del grupo.

En el caso del porcentaje que manifiesta que prevalece la buena relación institucional, responde a la cercanía que tiene cada institución con la Red, y al grado de pertenencia que se generó.

Gráfico 2.2.3 ONGs - Implementación de las estrategias de comunicación interinstitucional en la Red



Una de las inquietudes sobre la cual se pretende aportar alguna luz, era la cuestión de las estrategias de comunicación interinstitucional implementadas en la Red Salta Solidaria. En este sentido se observa una importante presencia relativa a la implementación de la estrategia de Potencialización de las prácticas institucionales; Alianzas con otras instituciones y sectores afines; y Promoción institucional. Esto podría deberse a que la mayoría de las organizaciones que componen la Red, tienen la necesidad de aplicarlas desde el conjunto, para impulsar y realizar con mejores resultados su accionar.

Paralelamente, las estrategias menos aplicadas, según las ONGs, son la Representatividad en instancias académicas, y Fortalecimiento de las relaciones humanas. Con respecto a esta última, es un dato relevante, puesto que marca una fuerte amenaza para el desarrollo institucional de la Red.

Gráfico 2.2.4 ONGs – Medios de comunicación utilizados

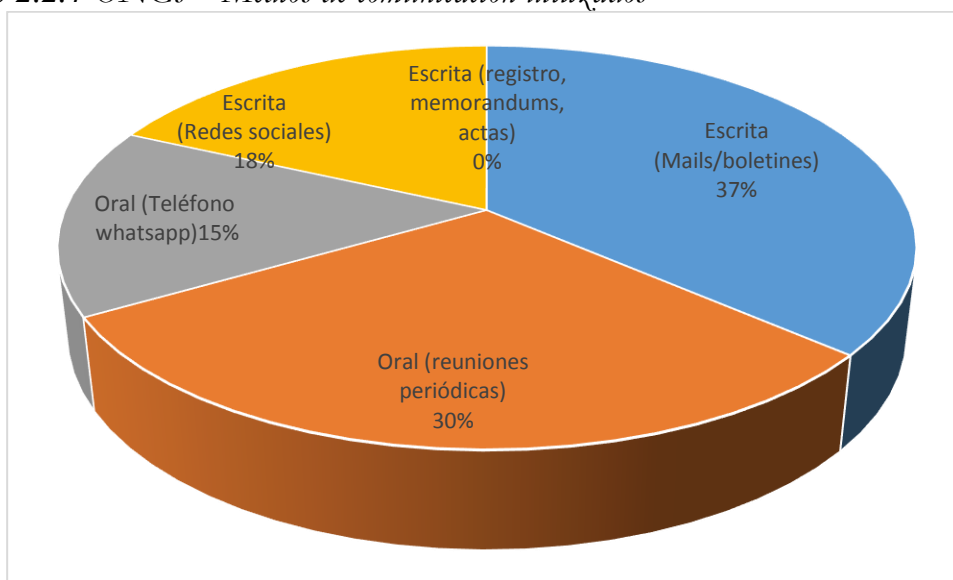
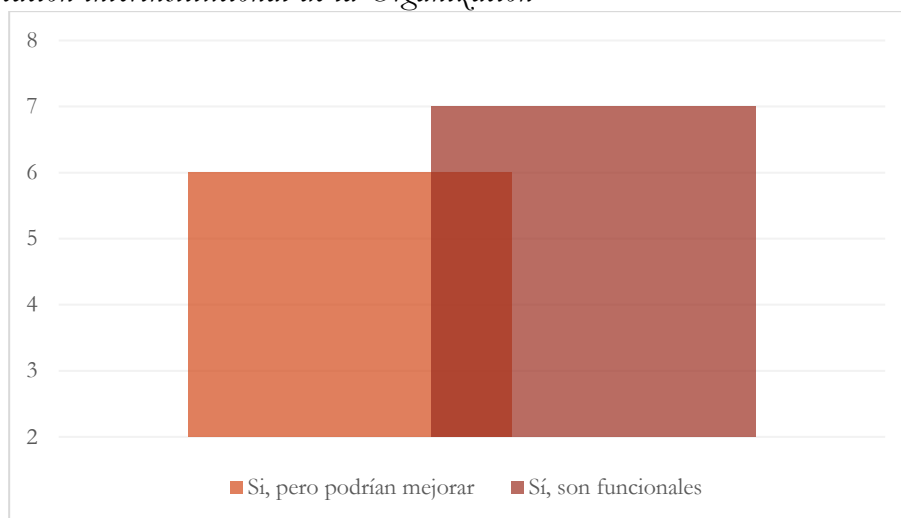


Gráfico 2.2..5 ONGs - Grado de efectividad de acuerdo a la utilidad de los canales de comunicación interinstitucional de la Organización

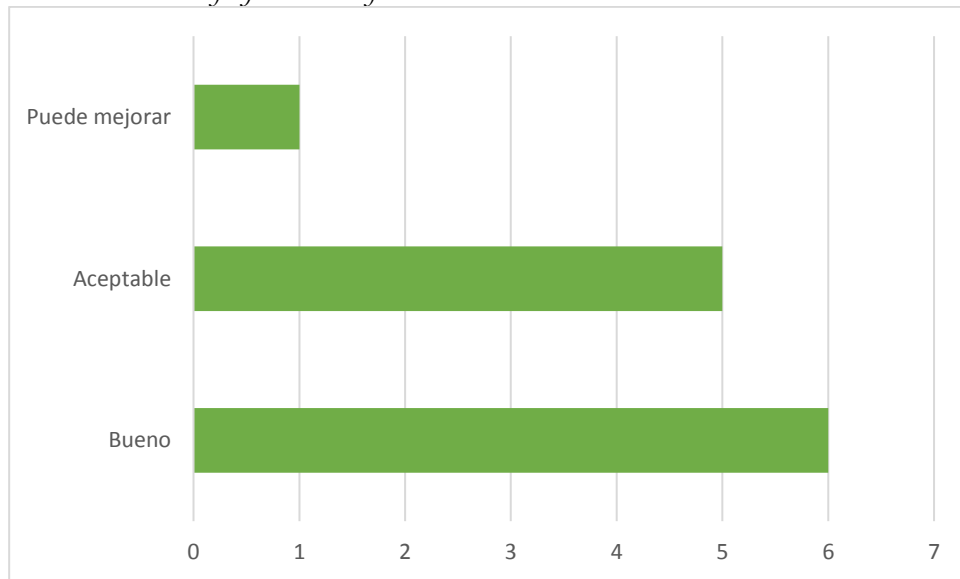


En relación a los medios de comunicación empleados por Salta Solidaria en Red, se destacan: las reuniones, puesto que proporcionan un espacio propio para que el colectivo opine, resuelva dudas sobre sus procesos de trabajo conjunto o incluso propongan nuevos planes y alternativas que mejoren la estructura interna de la Red; y el uso del correo electrónico e internet que adquirieron gran importancia, ya que permitió entre otras cosas que los implicados agilicen los procesos de trabajo y las comunicaciones, además de mejorar las relaciones internas, mediante aplicaciones digitales tales como un calendario de tareas, una base de datos interna y las comunicaciones informales entre sí.

Por otro lado, es importante remarcar que no utilizan la comunicación escrita, entendida como el registro de reuniones en libros de actas. Esto último es una debilidad institucional, ya que, al no contar con un resultado escrito o acta de reunión, la Organización carece de un registro de los temas tratados y los acuerdos adoptados en una determinada reunión, con la finalidad de certificar lo acontecido y dar validez a lo acordado.

En cuanto a la efectividad de los canales utilizados, los encuestados remarcaron la funcionalidad de los mismos, aunque también destacaron que podrían mejorar. Esto último se debe al reconocimiento por parte de la Red, sobre la debilidad de no contar con el registro de actas, y al predominio de comunicación oral informal.

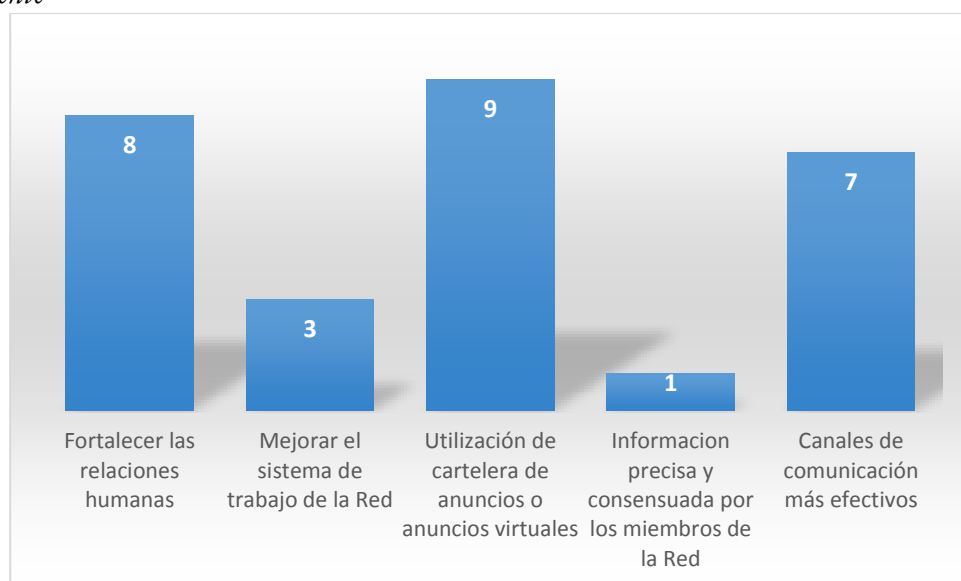
Gráfico 2.2.6 ONGs - flujo de la información



En relación al flujo de información, el 50% de las ONGs manifestaron que es bueno. Llama la atención que el otro 50% destaca que es aceptable. Esto se debe quizás a la participación menos frecuente de algunos representantes de ONGs en las instancias de reuniones internas. De manera, que este dato se convierte en una debilidad institucional.

Estas calificaciones son importantes teniendo en cuenta que el flujo de información es uno de los indicadores de calidad de la comunicación y que demuestra la sinergia entre la comunicación e información que se genera desde la Red.

Gráfico 2.2.7 ONGs - aportes considerados para que la comunicación interinstitucional sea más eficiente



La finalidad fue destacar el sentir de los miembros que componen la Organización, con respecto a los aportes que creen necesarios para que la comunicación interinstitucional sea más eficiente. Las respuestas se ubicaron de la siguiente forma: Se indicó que sería óptimo, en primer lugar, la utilización de cartelera de anuncios o anuncios virtuales. En segundo lugar, fortalecer las relaciones humanas y en tercer lugar establecer canales de comunicación más efectivos. En menores niveles se indicaron: Mejorar el sistema de trabajo de la Red y la Reproducción de información precisa y consensuada por los miembros de la Red.

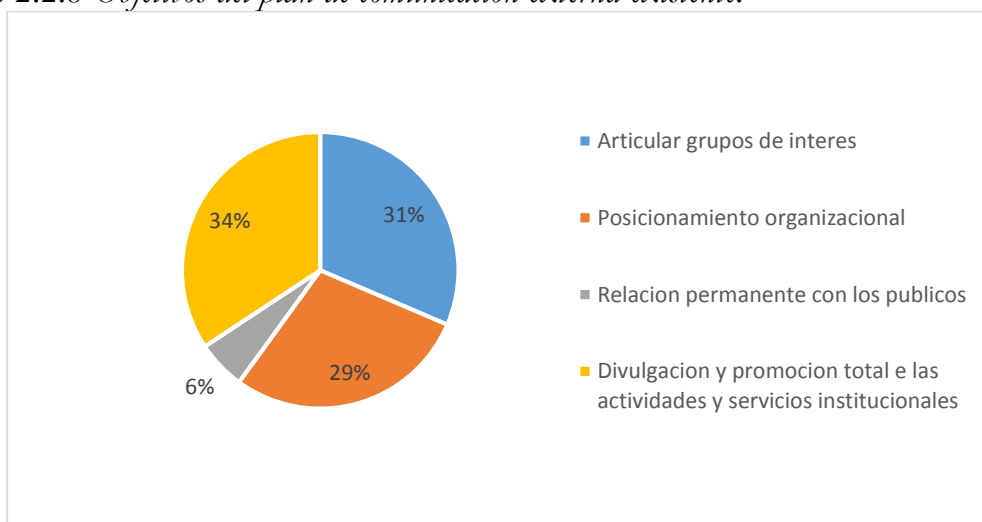
En conclusión, con respecto a las encuestas realizadas al equipo de la Red, cabe mencionar el alto reconocimiento por parte de las ONGs, de las debilidades institucionales, y de aquellos indicadores que podrían ser amenazas. En este sentido, este reconocimiento es sumamente importante, a la hora de pensar en revertir o realizar un plan de comunicación interinstitucional que contemple lo reflejado en estas encuestas, con el fin de minimizar riesgos y fomentar la eficacia institucional.

Ahora bien, continuando con el análisis de la comunicación de Salta Solidaria en Red, y el abordaje de la comunicación interinstitucional como un factor determinante para el desarrollo progresivo y simultáneo de la comunicación externa, es que el presente trabajo también pretende identificar sus aspectos generales.

Este segundo tipo de encuestas dirigidas a las ONGs que conforman la Red, fueron realizadas con el fin de identificar aspectos relacionados al plan de comunicación externa, reconocidas por el grupo. (Ver Anexo 2)

A continuación se desarrollan en forma de gráfico, los resultados obtenidos.

Gráfico 2.2.8 Objetivos del plan de comunicación externa existente.

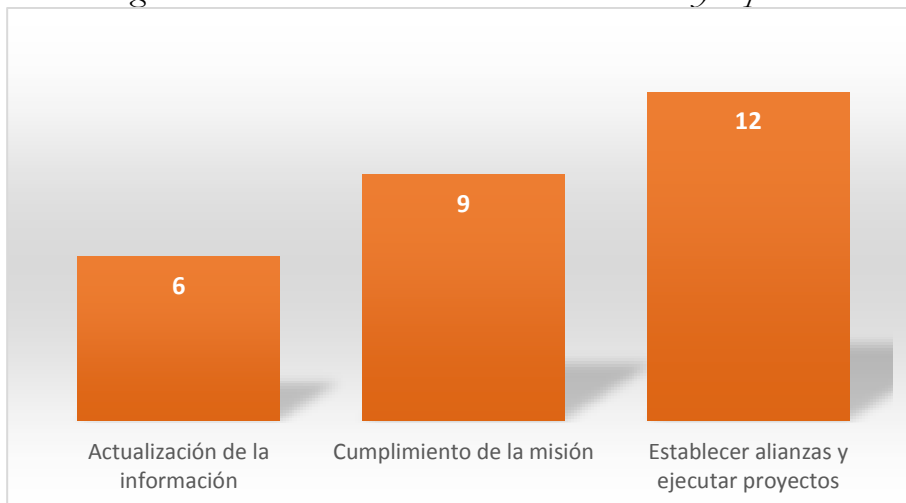


Como puede observarse, hay una multiplicidad de respuestas equitativas. Salta Solidaria en Red apunta a un plan de comunicación externa enfocada principalmente en la promoción de LICENCIATURA EN COMUNICACIONES SOCIALES UCASAL

actividades y servicios institucionales, como así también del posicionamiento institucional; por otro lado, generar articulación con distintos grupos de intereses, para el intercambio de experiencias y el fortalecimiento genuino. Esta situación evidencia una comunicación externa pensada en función de las necesidades institucionales, situación que amerita avanzar en un próximo trabajo donde se tenga en cuenta el análisis de los distintos públicos.

En el siguiente gráfico, se podrá observar con mayor claridad lo recién destacado.

Gráfico 2.2.9 Argumentos en cuanto a la relación entre la Red y el público externo



Resultó importante indagar sobre los argumentos en cuanto a la relación que la Red establece con su público, para ir definiendo en base a qué factores definieron y pensaron su accionar en cuanto a la comunicación externa.

En cuanto a las razones de relación con el público externo, los 12 representantes de las ONGs miembros de Salta Solidaria en Red coincidieron en que la principal razón es establecer alianzas y ejecutar proyectos. A su vez, 9 indicaron como otra razón el cumplimiento de la misión, entendiendo esto como la difusión de las actividades que realiza la Organización y los fines que persigue. Y un número menor de encuestados también destacaron la actualización de la información que se brinda en relación al desarrollo institucional.

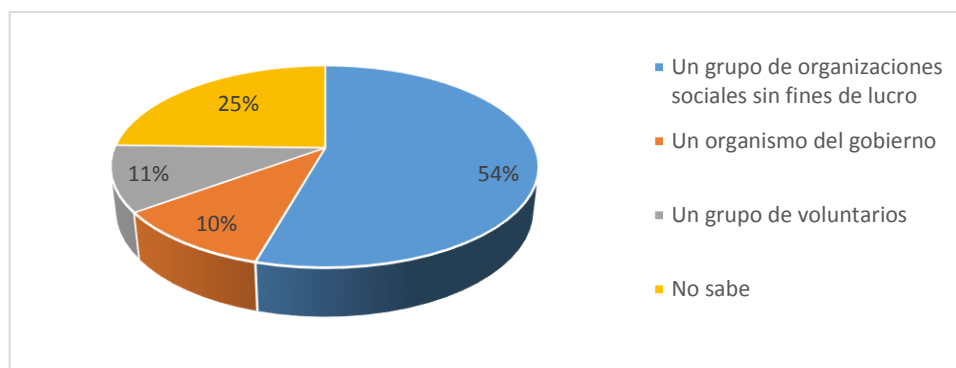
En este sentido, y coincidiendo con el análisis del gráfico anterior, se puede observar que predomina una comunicación externa basada en la necesidad institucional de la Red, más que en el público destinatario. Si bien, se tiene en cuantos algunos aspectos que benefician tanto a los públicos como a la Red, se podrían reforzar las relaciones, y planificar una comunicación más integral. .

Concluyendo con esta parte de análisis de los resultados de las encuestas dirigidas a las ONGs que conforman la Red, se dio paso al análisis de encuestas dirigidas a un público externo para completar el análisis global de la comunicación.

Para el desarrollo de las mismas, se realizó la selección de 50 personas, discriminadas en los siguientes grupos: Voluntarios (10 personas entre hombres y mujeres de 18 años en adelante, con entusiasmo y compromiso responsable a través del servicio comunitario - Voluntariado Salta)⁵. Beneficiarios de las ONGs (10 personas entre hombre y mujeres de 18 en adelante, que son beneficiarios de las actividades y servicios comunitarios que realizan las distintas ONGs, entre ellos, personas de Barrio La Loma, Merendero Divino Niño Jesús, Barrio Solidaridad, Hogar de ancianas Cristo Rey, Hogar escuela). Organizaciones civiles no pertenecientes a la Red (10 representantes de Instituciones que abordan problemáticas sociales y detectan necesidades en la comunidad, entre ellas la Fundación Colibrí, Fundación Iguales, Fundación Sembrando Esperanza, ADRA, Fundación Tejiendo Sueños, Fundación Integrarse, APAN, Grupo PANDIS, Fundación Lucens, y Vihvir Más). Periodistas o productores de medios masivos de comunicación (de aquellos que posean en sus producciones contenidos sociales, políticos, económicos y sociales entre ellos 10 periodistas o productores de TV, radio, Diario y portal de noticias). Comunidad en general (10 personas entre hombres y mujeres de 18 años en adelante, elegidos al azar). (Ver Anexo 3)

En los siguientes gráficos se presentan los resultados de las encuestas y su aclaración e información complementaria al respecto.

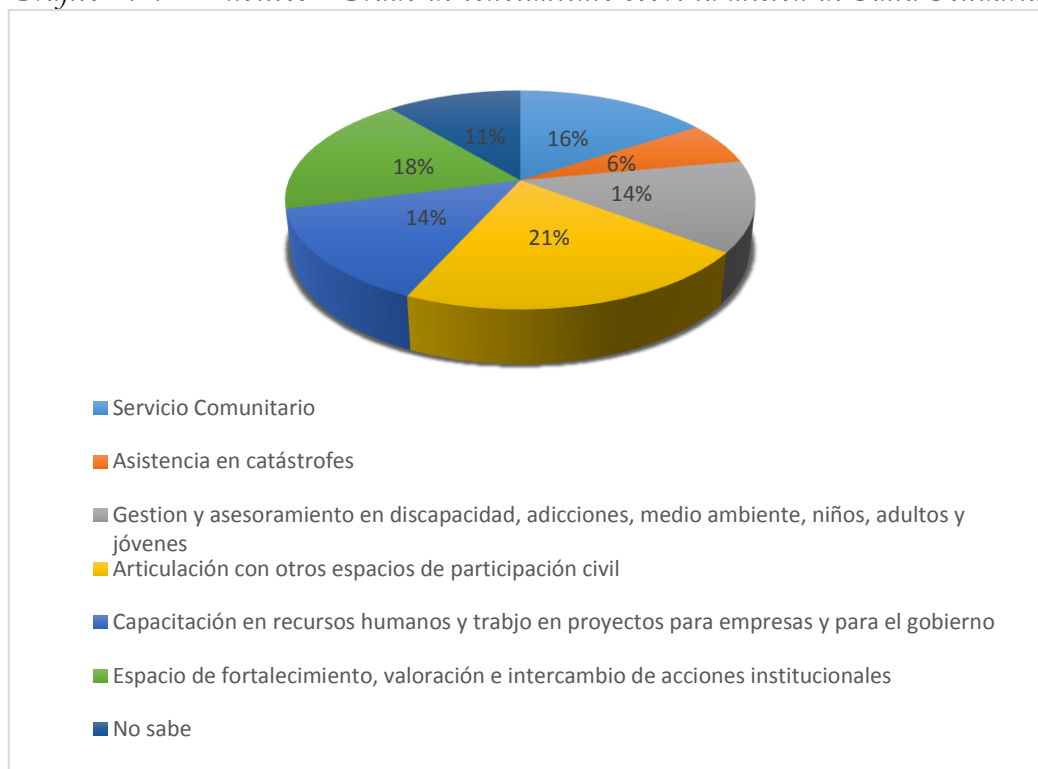
Gráfico 2.2.10 Públicos - ¿Qué es Salta Solidaria en Red?



Resulta importante en este punto, reconocer cuál es la percepción que tienen los grupos relevados en relación al nivel de visibilidad o reconocimiento de Salta Solidaria en Red.

Como observamos, si bien el 54% de los encuestados consideran a Salta Solidaria como un grupo de organizaciones sin fines de lucro, hay otro 46% restante que no conoce lo que es la Red, o que la confunde. De manera que este alto porcentaje se puede deber a dos situaciones: una comunicación poco clara, o la falta de comunicación sobre la institución.

⁵ Voluntariado Salta, es un área del Gobierno Municipal de la Ciudad de Salta, que recluta voluntarios de la ciudad, con determinados perfiles para el desarrollo de actividades de bien social.

Gráfico 2.2.11 Públicos - Grado de conocimiento sobre la misión de Salta Solidaria en Red

En cuanto a éste tópico, las opciones elegidas fueron en un 21% que la Organización trabaja en la articulación con otros espacios de participación civil. Un 18% indicó que la organización trabaja en espacios de fortalecimiento, valoración e intercambio de acciones institucionales.

En porcentajes menores se encuentran destacados: el servicio comunitario (16%); Capacitación en recursos humanos y trabajo en proyectos para empresas y para el gobierno (14%); Gestión y asesoramiento en discapacidad, adicciones, medio ambiente, niños, adultos y jóvenes (14%); y atención en catástrofes (6%). Solo un 11% manifiesta no saber qué acciones ni trabajo realiza Salta Solidaria en Red.

Para terminar con esta sección, haciendo un resumen sobre los datos arrojados en esta gráfica, llama la atención la cercanía de respuestas brindadas con respecto a la misión institucional de la Red, por lo que se podría deducir que el problema detectado está relacionado con la poca claridad del mensaje emitido, lo cual genera confusión en el público que se pretende llegar.

Una vez desarrolladas las técnicas anteriores, se consideró oportuna la realización **del grupo focal**, como técnica para recopilar información que complemente lo encuestado al grupo de ONGs de la Red. (Ver Anexo 4)

Para ello, primeramente, se buscó una moderadora con experiencia en este tipo de técnicas. Una vez establecido el contacto, se le comentó el objetivo y fin que persigue la presente investigación, para la elaboración conjunta de un guion de desarrollo de temas que sirvió para iniciar y cerrar la puesta.

La sesión fue conformada por los 12 representantes de las ONGs que forman parte de Salta Solidaria en Red, teniendo una duración de aproximadamente 2 horas. Cabe destacar que la sesión fue con moderador dual; para ello la Lic. en Recursos Humanos, Carina Di Fonzo⁶ fue convocada para la realización de la sesión, acompañada por la investigadora, quien estuvo a cargo de la apertura, la toma de datos y la conclusión de la sesión.

El Focus Group constó de las siguientes etapas:

*Apertura: A cargo de la investigadora, quien presentó a las ONGs participantes y a la moderadora. Además se comentó el objetivo de la sesión focal.

*Desarrollo de la modalidad: A través de una conversación amena, cómoda y fluida, se realizaron preguntas para indagar sobre el conocimiento e identificación de las estrategias de comunicación interinstitucional, el aporte de las instituciones, y las principales dificultades o desafíos para el desarrollo institucional.

- Nivel de relaciones existente: Identificar el nivel de relación entre los representantes de las organizaciones que integran la Red.

Disparadores: ¿Cuántas ONGs participan de las actividades propuestas por la Red? ¿Las ONGs se conocen entre sí? ¿Qué tipo de relación creen que tienen entre sí? ¿Qué actividades plantean en conjunto? ¿Realizan dinámicas antes de cada encuentro? ¿Dónde se reúnen? ¿Están de acuerdo con la forma de trabajo que vienen desarrollando en conjunto? ¿Qué aspectos cambiarían para mejorar o fortalecer las relaciones?

- Nivel de fortalecimiento institucional: Identificar las necesidades institucionales y los espacios de fortalecimiento.

Disparadores: ¿Cuántas ONGs cuentan con personal capacitado en cuestiones de ONGs? ¿Cuál es el perfil de los representantes de las ONGs de Salta Solidaria en Red? ¿Cuáles son las necesidades institucionales que detectan? ¿Existen espacios de fortalecimiento interno? ¿Cuáles son y de que se tratan? ¿Con que frecuencia? ¿Son accesibles a todos? ¿En qué temas les gustaría capacitarse o trabajar para el fortalecimiento interno.

⁶ Carina Di Fonso, Licenciada en Psicología y consultora en RR.HH desde 1999. Amplia trayectoria en asesoramiento y consejería para empresas y organizaciones, en la configuración de equipos de trabajo que transforman la eficiencia y la motivación.

- Nivel de relación externa: Identificar el tipo de relaciones y alianzas que entabla Salta Solidaria en Red.
Disparadores: ¿Llevan adelante estrategias para buscar aliados? ¿En qué consisten dichas estrategias? ¿Los aliados son ONGs, el sector privado, universidades o el Estado? ¿Cómo y en que constan las alianzas? ¿Existe algún plan de sostenibilidad?
- Fortalezas y debilidades: Detectar cuales son las cualidades que más enorgullecen a Salta Solidaria en Red, y cuáles desearían mejorar o cambiar.
Disparadores: ¿Cuáles son los logros de la Red desde su formación? ¿A qué creen que se deben esos logros? ¿Cuáles consideran que son las fortalezas y cualidades sobresalientes de la Red? ¿Cuáles consideran que son sus debilidades? ¿A qué creen que se debe? ¿Que cambiarían o fortalecerían para mejorar?.

*Conclusión: Recapitulación de lo vivido durante la reunión para destacar aquellos aspectos que permitan complementar el diagnóstico de Comunicación Interinstitucional y poder brindar sugerencias de acción.

En base a este marco de trabajo, la sesión tuvo una primera parte para tratar el trasfondo general de las relaciones humanas existentes en la Red. A partir de ello, la moderadora Carina Di Fonzo, realizó las preguntas pertinentes, que dieron por respuesta la buena relación entre los miembros de la Organización, a partir de la cual destacan que es posible el trabajo articulado y la división de acciones que vayan surgiendo según el perfil de cada una y su disponibilidad. En cuanto al conocimiento general que tienen sobre las ONGs parte de la Red, es nuevamente destacable que todas se conocen, pero quizás en lo que fallan es en no estar informadas de las actividades que desarrollan. Es decir, se conocen en la generalidad, pero en cuestiones particulares no están actualizadas de sus acciones, por lo que generalmente desaprovechan esa oportunidad ya sea de ayudarse, o vincularse para potenciar.

Por otro lado, en cuanto a los programas o proyectos que surgen desde la Red, todas participan de acuerdo a sus posibilidades, tomando el compromiso y la fuerza para que se desarrollen con éxito.

Otro aspecto que surgió de la sesión, en cuanto al trasfondo general de las relaciones humanas, fue la importancia que la Organización le otorga a la periodicidad de sus reuniones de trabajo, el compromiso que toma cada representante y el lugar físico que escogen para las mismas, buscando constantemente el bienestar general.

En el intercambio de opiniones, las ONGs coincidieron que más allá de los proyectos o acciones que realizan como Red, es necesario trabajar en espacios en los que cada una pueda

compartir sus actividades diarias y trabajar para fortalecer esas acciones pero en conjunto. También consideraron importante que miembros de cada una de las instituciones, pueda participar de las reuniones o espacios que comparten como Red, para que no solo los representantes de las ONGs participen de esas instancias, sino que también haya una comunión entre los staff de cada una. Consideraron que es fundamental, puesto que genera un sentido de pertenencia distinto, un apoyo mucho más significativo y además las fortalece en cuanto al fin u objetivo con el que desarrollas sus actividades.

En cuanto a la comunicación horizontal que llevan adelante, las ONGs destacaron que tienen en cuenta los intercambios, la importancia del desarrollo de canales de comunicación óptimos, el diseño y estrategias que involucran a todas las organizaciones; como así también tener en cuenta la implementación de nuevas tecnologías, aunque esta última la tienen poco desarrollada.

Pasando al nivel de fortalecimiento institucional, uno de los aspectos que se trabajaron fue el nivel de conocimiento en cuanto al desarrollo institucional. En este sentido, los representantes de las ONGs expresaron primeramente sus motivaciones para formar parte de la institución a la que representan, y luego manifestaron qué los incentivó a integrar como ONG, una Red que las nuclea.

La mayoría coincidió en que estar en una Red les brindó un espacio en el que se sienten entendidas, desde lo vivencial hasta en la fuerza y el acompañamiento que se genera. Lo definieron como un espacio en el que se visibilizan y en el que la voz (así redefinen ellas a la lucha) es más fuerte.

Luego de compartir estas experiencias, comentaron que a partir del desarrollo institucional que fue atravesando cada institución, tuvieron que ir profesionalizándose. Al principio cada vivencia iba llevando al desarrollo de proyectos y así a generar mayores oportunidades de actividades y crecimiento interno. Lo cierto es que cuando ingresaron a la Red, se dieron cuenta de la importancia de ir avanzando también en esa profesionalización en materia institucional. Es por ello que una de sus principales actividades fue el desarrollo de talleres de capacitación sobre asuntos institucionales tan importantes como: la presentación institucional, la elaboración de proyectos, el desarrollo de fondos, la administración fiscal y contable, el liderazgo, entre otros temas.

Sin embargo, más allá de los talleres, consideraron que sería de gran apoyo la planificación estratégica de la formación institucional, para minimizar errores, y desarrollar más

efectivamente las actividades que pretenden llevar a cabo, como así también, convertirse en replicadores de herramientas útiles para el desarrollo institucional de sus propias ONGs y otras.

En cuanto al nivel de relación externa, la moderadora apuntó a que se comenten cuáles fueron las estrategias que llevaron a cabo para buscar aliados en las distintas esferas, tanto públicas como privadas. Aquí se detallaron algunos pasos importantes por los que atravesó la Red; en primer lugar trabajaron en la identidad institucional, para luego presentarse en diferentes espacios como una organización que nuclea a ONGs de Salta.

Luego de esta etapa, y a partir de las relaciones que se fueron generando por los distintos encuentros en los que participaron, comenzaron a trabajar con esos contactos para desarrollar proyectos y trabajos en conjunto. De esta manera, algunas de las alianzas estratégicas fueron con: Aliar, FSD, Universidad Nacional de Salta, UCASAL, RACI, Voluntariado Municipal, Ministerio de Primera Infancia, IBM, entre otros. Cabe destacar que para el trabajo con cada aliado, se plantearon roles y funciones de acuerdo a los proyectos que se generaron, como así también a la misión de Salta Solidaria.

El último nivel que se trabajó en la sesión fue el de las fortalezas y debilidades que reconocieron como Red. Aquí, la moderadora propuso la división del grupo para que cada uno pueda intercambiar opiniones con respecto al tópico y luego debatirlas entre todos. Los puntos más significativos trabajados en este nivel, fueron:

*Fortalezas: El respaldo institucional – La buena relación interna – La trayectoria y reconocimiento institucional de cada ONG miembro – El compromiso social y solidario – La experiencia de trabajo social.

*Debilidades: Carecer de una planificación estratégica tanto integral como para el desarrollo de cada programa o actividad – Carecer de un plan de comunicación – Falta de definición de roles y funciones.

Llegado el momento final de la sesión, entre los aportes del moderador y los de la Red, se llegó a la conclusión de que la comunicación interinstitucional es la columna vertebral para el buen desarrollo organizacional. De manera contar con un plan de comunicación integral, beneficiaría el fortalecimiento institucional, la promoción interna, las alianzas, y por lo tanto el cumplimiento de la misión de la Red. Esto último, concluyen, se logra con articulación, participación, compromiso, orden y formación.

Posteriormente a la sesión de grupo focal, se realizó el **análisis de contenido**, que consistió específicamente en la recolección de distintos documentos y archivos generados por la Red. Luego de esta etapa de recolección documental, se procedió a la clasificación de la LICENCIATURA EN COMUNICACIONES SOCIALES UCASAL

información y finalmente al desarrollo de una tabla de análisis para identificar elementos y aspectos concretos de la comunicación de la Organización.

Dicho lo anterior, se presentan los documentos que formaron parte de este estudio, teniendo en cuenta que se han analizado tres aspectos de la comunicación (la identidad institucional, la comunicación interinstitucional y la comunicación institucional).

*La presentación institucional de las 12 Organizaciones de Salta Solidaria en Red: Spot institucional de cada organización miembro. (Ver Anexo 5)

Los spots se realizaron a partir del premio otorgado por el Fondo Ciudadano de Desarrollo Cultural, impulsado por el Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta del año 2015. La Coordinación de dichos spots fue de Salta Solidaria en Red, con la realización por parte de la productora CAYOTE AUDIOVISUAL, Producción y dirección de Santiago Lefeudo, Asistencia de Pablo Garzón y la edición de Santiago Álvarez.

Los spots fueron realizados en marzo de 2015, pero su presentación fue en septiembre del mismo año.

Contenido de los Spots

Imágenes	Testimonios – Contenido
*Logo institucional de la Organización	*Origen de la Organización
*Actividades de la Organización	*Misión
*Sede de la Organización	*Programas o proyectos en desarrollo
*Ficha de información de contacto	*Información de contacto
*Logo de Salta Solidaria en Red	
*Logo del Fondo Ciudadano de Desarrollo Cultural	
*Ficha de realización audiovisual	

*El material de formación institucional para el fortalecimiento interno de la Organización: Informe del Tercer Sector, aspectos legales, contables y laborales en las organizaciones de la sociedad civil de la Provincia de Salta. Guía de trámites a realizar, contraste con la realidad del sector y propuestas de mejora.

El informe fue desarrollado por Salta Solidaria en Red, con el apoyo de Foundation for Sustainable Development y Rice University. Dicho informe contiene: la Presentación de Salta LICENCIATURA EN COMUNICACIONES SOCIALES UCASAL

Solidaria en Red; la Descripción del tercer sector en la Provincia de Salta; una Guía de trámites en la Provincia de Salta para las Organizaciones de la Sociedad Civil; las Conclusiones y propuestas de mejora; y la bibliografía utilizada.



*Noticias sobre acuerdos y/o reuniones para entablar alianzas estratégicas: Los artículos fueron seleccionados teniendo en cuenta las estrategias de comunicación interinstitucional.

Los comunicados analizados expresan distintos momentos de la Organización, entre los cuales se desatacan: la presentación institucional, las alianzas con sectores de la sociedad civil, la campaña de voluntariado, capacitaciones y presentaciones académicas.

Salta Solidaria en Red y la Municipalidad de Salta organizaron una jornada de Cooperación Internacional

Bajo la categoría: [Novedades](#)



Salta Solidaria en Red y la Municipalidad de Salta organizaron la jornada de capacitación *Como acceder a la Cooperación Internacional: Elaboración de proyectos y fuentes de financiamiento*, dictada por la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI), destinada a organizaciones de la sociedad civil que deseen acceder a fondos internacionales y diversificar sus fuentes de recursos.

El taller se realizó el lunes 31 de marzo de 2014, en el Salón Auditorio de Swiss Medical Group, ubicado en España 943, Salta Capital.

El objetivo del encuentro fue brindar apoyo teórico y práctico sobre conceptos básicos de Cooperación Internacional; y el proceso y desarrollo de propuestas para donantes internacionales basado en la cuarta edición del Directorio de Cooperación Internacional – Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil.

Participaron en el encuentro más de 65 representantes de diversas organizaciones de la sociedad civil en Salta.

Salta Solidaria en red es una organización que agrupa a Organizaciones de la Sociedad Civil del NOA. Tiene como objeto el trabajo articulado, coordinado y consensuado entre los diferentes sectores de la sociedad y para ello invita a las organizaciones sociales de Salta a esta capacitación coordinada junto a la Municipalidad de Salta.

Comentarios cerrados.

NOTICIAS – Secretaría de Hacienda

29 mayo, 2014 – Con la colaboración de organizaciones sociales y educativas

El municipio realizará un relevamiento nutricional y habitacional en diferentes barrios de la ciudad



La gestión del intendente Miguel Isa, continúa avanzando a paso firme en la lucha contra la desnutrición infantil y las problemáticas de carácter habitacional. En este sentido, ayer por la tarde en el Rectorado de la Universidad Nacional de Salta (UNSa), se reunieron el secretario de Hacienda Carlos Abeleira, el rector de la universidad, Víctor Claros, miembros de TECHO y representantes de las organizaciones que conforman Salta Solidaria en Red.

El motivo del encuentro fue la conformación de una mesa de trabajo para la implementación de un relevamiento socio-nutricional y habitacional que se realizará próximamente en distintos barrios de la ciudad de Salta.

Además de la intervención de campo, se busca materializar un esquema de gobierno colaborativo entre Estado, organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas para el desarrollo de políticas públicas, basadas en el conocimiento efectivo de la realidad, para que brinden soluciones integrales a las problemáticas sociales.

Abeleira, titular de Hacienda, sostuvo que es tiempo de cambiar de paradigma y "aceptar el desafío de generar las bases de un esquema de gobierno colaborativo, sustentadas en acciones concretas que respondan a las prioridades de la gente. Todo esto articulado desde la generación de información que permita tomar las decisiones correctas".

NOTICIAS

2 marzo, 2012 – El secretario de Hacienda Carlos Abeleira recibió a miembros de la Red Salta Solidaria

Avanza la conformación de la red del voluntariado social



El secretario de Hacienda, Carlos Abeleira recibió hoy al mediodía a autoridades de las organizaciones nucleadas en la Red Salta Solidaria para avanzar en la conformación del voluntariado social. "Lo más importante es empezar a acercarnos para coordinar nuestras ideas y acciones, y a la vez consensuar un plan de trabajo que empiece este año", sostuvo Abeleira.

Durante la reunión, el secretario de Hacienda presentó a los directivos de las ONG el primer informe sobre el relevamiento de organizaciones sociales que se llevó a cabo en la ciudad de Salta. "Hasta hoy tenemos registradas 268 organizaciones, pero esto es un relevamiento continuo que se va a ir ampliando a medida que pase el tiempo", sostuvo Abeleira.

El titular de Hacienda presentó un modelo de convenio de colaboración cuyo propósito es promover, coordinar, fomentar e impulsar la actividad del voluntariado social en la ciudad de Salta. En el documento se prevé la creación del Instituto del Voluntariado, al que se sumarán tanto las organizaciones como las universidades Nacional y Católica, entidades empresarias, etc. "Lo más importante es plantearnos qué queremos, hacia dónde ir, qué acciones y acordar un plan de trabajo para este año", añadió.

A su vez, la red Salta Solidaria presentó a Abeleira un proyecto de articulación con el Gobierno de la Ciudad, para generar proyectos conjuntos. Varias de estas iniciativas coinciden con las incluidas en el proyecto de convenio, como la guía de organizaciones (cuya base sería el relevamiento realizado por el Gobierno de la Ciudad), mesas de trabajo para las acciones conjuntas y el armado de una web site. También solicitaron acciones de capacitación. "Si queremos facilitar y mejorar el funcionamiento de las organizaciones, un punto de partida es la capacitación", dijo Teresa Zeballos, de Manos Abiertas. Planteó que estas acciones deberían dirigirse a tres niveles: a los actores públicos, a los miembros de las organizaciones (para su funcionamiento interno) y a cubrir las necesidades de capacitación específica de cada ONG.

Salta Solidaria en Red y FSD firmaron un acuerdo para un trabajo de Investigación conjunta para las Organizaciones Sociales.

El convenio establece un trabajo de investigación en aspectos legales, contables y laborales en relación a las Organizaciones Sociales.

La RED es una organización que agrupa a Organizaciones de la Sociedad Civil del NOA. Tiene como objeto el trabajo articulado, coordinado y consensuado entre los diferentes sectores de la sociedad. Se ha conformado en un espacio de comunicación para debatir y ordenar ideas, espacio de aprendizaje y contención. Son organizaciones potenciándose mutuamente en su trabajo.

En este contexto se firmó un convenio con FSD, Fundación para el Desarrollo Sostenible, con el objeto de realizar un trabajo de Investigación en aspectos legales, contables y relaciones laborales. El fin de dicho trabajo de investigación será contar con una guía de tramites para las OSC. Este trabajo sera realizado con estudiantes de la Universidad de RICE de EE.UU., dentro del programa de voluntariado internacional.

Fuente: Señal Positiva

NOTICIA DE SALTA



El ministro de Gobierno se reunió con representantes de Salta Solidaria en Red

Fecha: 28/03/2014
Noticia de: [Ministerio de Gobierno](#)

Se trata de una organización conformada por once instituciones que trabajan en la provincia.

El ministro de Gobierno, Eduardo Sylvester se reunió en su despacho con representantes de Salta Solidaria en Red, organización integrada por once instituciones sin fines de lucro. En la oportunidad, interiorizaron al Ministro sobre sus actividades y proyectos y manifestaron su intención de trabajar articuladamente con los organismos del Gobierno provincial.

Se trata de una organización que agrupa a instituciones de la sociedad civil del NOA. Tiene como objeto el trabajo coordinado y consensuado entre los diferentes sectores de la sociedad, en proyectos de capacitación, fortalecimiento de las instituciones, acciones sociales y comunitarias, haciendo hincapié en la importancia del voluntariado.

La integran el Club de Leones Salta Norte y las fundaciones Amanecer, Changuito Dios, Manos Abiertas Salta, Por Nuestros Niños, Nutrir Salta, Anpuy, Fundación Económica de Desarrollo y Capacitación Regional (Fedecar), Corina Lona y Junior Achivement Salta.

En el encuentro participaron el subsecretario de Relaciones con la Comunidad, Juan Guzmán Cieri, y por Salta Solidaria en Red, lo hicieron Verónica Ríos, Alicia Lemos, Gabriela Masmut, Clara Farfán y Víctor Tissera.

Haciendo referencia a los documentos analizados, el último paso fue la clasificación de las estrategias vistas. Es por eso que a continuación se presenta la siguiente tabla:

Tabla 2.2.2 Análisis de contenido de documentos institucionales.

Documento	Marco de referencia para el análisis de los documentos.	Estrategias de Comunicación Interinstitucional aplicadas.
Spots Institucionales	Cultura e identidad Institucional	Promoción institucional; y, la potencialización y fortalecimiento de las prácticas institucionales.
Informe del Tercer Sector, aspectos legales, contables y laborales en las organizaciones de la sociedad civil de la Provincia de Salta. Guía de trámites a realizar.	Realidad Institucional	El fortalecimiento institucional; Alianzas con otras instituciones y sectores afines; y la representatividad en instancias académicas.
Noticias sobre acuerdos y/o reuniones para entablar alianzas estratégicas	Comunicación interinstitucional e institucional	Promoción institucional; alianzas estratégicas; y la potencialización y fortalecimiento de las prácticas institucionales.

En síntesis, las técnicas hasta aquí empleadas y descriptas, permitieron elaborar un estado de situación de Salta Solidaria en Red, en el que se pusieron de manifiesto aquellas particularidades en cuanto al estado comunicación y las estrategias empleadas.

RESULTADOS

El presente trabajo propuso exponer una aproximación en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

En particular, buscó profundizar en la descripción de la Comunicación de Salta Solidaria en Red, considerando la misma como un factor clave, generadora de acciones para el fortalecimiento y sustento de sus actividades, tanto a nivel de gestión interna, como de imagen de la organización en el contexto en el que se halla inmersa.

En este sentido, el trabajo de campo se desarrolló en base a los criterios del marco de referencia comunicacional para poder comprender la importancia y alcance de la comunicación interinstitucional y su perspectiva a futuro.

En cuanto a la **Realidad Institucional** lo que se pretendía identificar fue la estructura organizacional y administración de Salta Solidaria en Red. Para empezar, se definió a la Red, como una organización que persigue fines sociales y humanitarios, que no tiene fines lucrativos y que son independientes de la administración pública.

Siguiendo la línea del autor Camou⁷, la organización surge de un espacio de actores vinculados por relaciones sociales horizontales, de cooperación o reciprocidad y orientados a la búsqueda de objetivos comunes.

En cuanto a la clasificación de la organización, de acuerdo al alcance y accionar, se identificó a la Red como una ONGD (Organización No Gubernamental de Desarrollo), relacionada con el desarrollo integral, cuyas actividades se agrupan en tareas de asesoramiento, información, educación, incidencia en políticas públicas, ayuda humanitaria, prevención de conflictos, la cooperación al desarrollo y la prestación de servicios sociales.

Una organización es un ente social, encargado de acercar y administrar recursos/oportunidades con el fin de lograr sus objetivos deseados.

Para poder funcionar adecuadamente, la Red necesitó definir una estructura para su funcionamiento, es por ello que plantearon un organigrama centrado en relaciones horizontales, con algunos matices o subestructura a los fines operativos. La finalidad de esta estructura fue establecer un sistema de responsabilidades y atribuciones que desarrollan los miembros de la

⁷ Autor referencial tomado para el marco teórico de la presente investigación.

organización para trabajar juntos de forma óptima, para que alcancen las metas fijadas en la planificación.

A su vez, la administración financiera es un proceso muy particular, consistente en actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñado en este caso por la Red de una forma equilibrada. La torta de recursos está dividida equitativamente en 3 ejes de financiamiento y trabajo colaborativo: la cooperación internacional, la responsabilidad social empresarial y el acompañamiento estatal.

Para terminar de definir esta dimensión de Realidad Institucional, la investigación arrojó datos interesantes en cuanto al marco legal, fiscal y laboral de Salta Solidaria en Red. Por un lado, se destaca que la organización no posee personería jurídica que defina normas, obligaciones y derechos institucionales. Por lo tanto carece de una estructura formal tanto en lo legal como en lo fiscal.

En lo que refiere al funcionamiento operativo, al no contar con Personería Jurídica tampoco aplica el régimen de obligaciones de seguridad para los miembros de la Organización que cumplen funciones operativas. Sin embargo, institucionalmente aplican la Ley Nacional de Voluntariado Social (ley 25.855), y el Sistema de Pasantías educativas (ley 26.427), ejemplo de ello fue la incorporación de voluntariado internacional, a través de FSD, y de alumnos del Instituto de Economía Social, cuyas actividades estaban relacionada con la propuesta curricular según los estudios cursados.

Pasando a la **Dimensión Cultura e Identidad Institucional**, lo que se observó primeramente fue la correspondencia entre identidad visual e identidad conceptual. En esta línea, la identidad de Salta Solidaria en Red se conformó a partir del entramado de discursos y prácticas que forman la vida institucional: tanto en elementos formales como informales como ser visión, misión, objetivos y valores; elementos visuales; estrategias y piezas de comunicación; cultura organizacional; modelo de gestión; articulación con otros actores sociales; y ámbito de injerencia.

Para la definición de ésta dimensión, resultó necesaria la categorización y caracterización de las ONGs que conforman la Red, a fin de comprender el tipo de interés en común, las relaciones establecidas y la cooperación.

En cuanto a la **Dimensión Comunicación Interinstitucional**, fue la mas compleja a investigar, puesto que era necesario identificar todos sus componentes, cómo funcionaban, sus resultados, sus fortalezas y debilidades.

Tomando como base los conceptos de Camou y Abadi⁸, la comunicación interinstitucional supone fomentar e incrementar la capacidad de integrar saberes diversos, expandir estructuras, desarrollando la creatividad, la sinergia de relaciones, la colaboración, la innovación y la productividad.

En este sentido, el primer punto observable fue determinar el nivel de las relaciones internas. Aquí, lo que cabe destacar es que Salta Solidaria en Red pudo superar los niveles de reconocimiento, el de colaboración y el de asociación; sin embargo se ve como debilidad los de conocimiento y cooperación, ambos asociados a aspectos de carácter individualista.

Continuando con el diagnóstico, Salta Solidaria en Red, se encuentra en una de estancamiento, caracterizada por la confusión en cuanto a la perspectiva de lo que realmente se pretende seguir, según el momento institucional. Proceso creativo frenado por un nuevo tema que surge, que si bien nada tiene que ver con el tema que importa, resulta revelador. Se manifiesta un clima de incertidumbre, confusión, que en cierta forma produce temor.

En lo que refiere a estrategias de comunicación interinstitucional aplicadas por la Red, se han ido desarrollando de forma espontánea, no planificadas, sino más bien surgieron del momento y necesidad institucional. En un primer momento, la organización consideró oportuno el fuerte trabajo de acompañamiento y fomento de acciones y actividades, lo que permitía conocerse más entre sus integrantes y comenzar a desarrollar vínculos para las acciones que se propusieran a futuro.

Luego la Red buscó la generación de alianzas estratégicas, en primer lugar para potenciar el trabajo hasta ese momento realizado, y después para cumplir con algunos objetivos institucionales, tanto en aspectos de desarrollo de proyectos, como la administración y generación de fondos.

Por otro lado, a medida que la organización iba transitando su recorrido institucional, se vio en la necesidad de profesionalizar procesos de desarrollo. Es así, que comenzó a trabajar en programas de fortalecimiento institucional con el fin de nutrirse de herramientas válidas que permitan mejorar su desarrollo y ejecución de proyectos tanto los que surgían como red, como los propios de cada institución. Este aspecto de fortalecimiento, resultó crucial, puesto que para avanzar en propuestas y proyectos efectivos que luego incidan en políticas públicas, es necesaria la profesionalización del sector.

Hay otras estrategias de comunicación interinstitucional que fueron llevadas a cabo de con menos énfasis, o poco desarrollo, una de ellas es la promoción institucional. Si bien Salta

⁸ Autores referenciales tomados para el marco teórico de la presente investigación.

Solidaria en Red tiene cierto reconocimiento a nivel sector social, es decir en el ámbito de las ONGs, lo concreto es que hacia el adentro de las instituciones que conforman la Red, no está del todo claro cuál es la misión y los objetivos que se proponen, esto generó en algunos casos confusión y falta de participación en distintas actividades o proyectos que se plantearon.

Otra de estas estrategias poco desarrolladas fue la del fortalecimiento de las relaciones humanas. Aquí está la correlación con la estrategia antes mencionadas. Ante la escasa propuesta de actividades que permitan el desarrollo de las relaciones internas, más difícil será trabajar en la promoción institucional. Lo observado en este punto tiene que ver con el desarrollo cotidiano de cada ONG que lleva a que se tome en cuenta los aspectos más urgentes, dejando los complementarios (y no por eso menos importantes) para un segundo momento, que al no estar planificado, muchas veces queda sin efecto y/o tratamiento.

Por último, se observó que la estrategia relacionada a la representatividad en instancias académicas por parte de la Red, fue desarrollada en menor medida. En este sentido, por un lado la organización realizó intervenciones en documentos e informes para la Universidad de Rice (EE.UU) y algunos aportes a la Universidad de San Martín y Universidad Nacional de Salta. Sin embargo, Salta Solidaria en Red considera primordial trabajar primeramente en la formación del sector, para que esos aportes tengan un respaldo teórico sumado al práctico que ya poseen.

Pasando a la **Dimensión Comunicación Institucional**, la planificación suministra un marco que, como referencia direccional, proporciona un horizonte que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales que se basan en la elaboración de un diagnóstico para actuar racionalmente con el fin de llegar a una situación deseada. Una planificación comunicacional permite transmitir el perfil de identificación institucional para influir en la formación de la imagen, pero también colabora en el logro de los objetivos finales.

En este sentido, lo observado en las distintas instancias de investigación, demuestran ciertas falencias debido a la falta de una planificación en cuanto a la comunicación institucional. Las acciones hasta ahora realizadas, corresponden más bien a necesidades espontáneas de acuerdo a determinados proyectos llevados a cabo, lo cual es una verdadera amenaza, puesto que la institución corre el riesgo de ser sustentable.

Otro aspecto a destacar es la relación con los públicos, ya que la comunicación institucional hasta ahora llevada a cabo por la Red, está pensada en base a necesidades propias, y no en base a los distintos públicos y sus particularidades.

La última Dimensión sobre la cual se presentan los resultados de este trabajo de campo, es la **Dimensión Imagen Institucional**; Este grado de conocimiento, opiniones y actitudes

hacia Salta Solidaria, que tiene los diferentes públicos, no hace más que confirmar la desventaja de no contar con una planificación en materia de comunicación. Más bien, el registro público de la Salta Solidaria en Red para los distintos públicos, tiene que ver con el nivel de cercanía, los espacios compartidos, las acciones institucionales realizadas, y el reconocimiento de beneficiarios de proyectos.

En este sentido, al carecer de un plan de comunicación, las disjuntas acciones comunicacionales no fueron del todo correctas y hasta generaron confusión con los públicos destinatarios.

En síntesis, quizás la imagen corresponda a lo que la organización realmente es y pretende, sin embargo al no trabajar en un plan específico, está en amenaza constante.

CONCLUSIONES/PROPUESTAS

Las Organizaciones sin fines de lucro tuvieron una amplia expansión a nivel mundial en las últimas décadas, demandando la aplicación de métodos y técnicas que permitan fortalecer el desarrollo institucional y lograr una eficiente gestión de las mismas.

En este marco, la presente tesis se abordó bajo el supuesto de que la aplicación de las estrategias de comunicación interinstitucional, favorecería el desarrollo institucional de Salta Solidaria en Red, y en consecuencia presentaría mayores indicadores de eficacia en cuanto a su comunicación externa.

Cabe mencionar que esta investigación fue realizada para un tipo particular de Organización, que corresponde a un grupo de organizaciones que trabajan en red en la ciudad de Salta, teniendo en cuenta que existe una gran diversidad de ONGs que operan con poblaciones distintas, en diversas temáticas.

Salta Solidaria en Red es un agrupamiento institucional que desarrolla un trabajo conjunto en función de compartir objetivos comunes. Es decir, los miembros de cada organización comparten con participantes de otras organizaciones participación, comunicación y desarrollo, con el fin de fortalecerlas.

Este paradigma que se considera como un sistema abierto de conectividad ilimitada, que integra lo diferente, favorece la circulación de ideas, es expansivo e innovador y abierto al cambio y la transformación, también trae aparejado, nuevos desafíos, riesgos y oportunidades.

Durante el desarrollo de esta investigación se han podido observar diferentes aspectos comunicacionales de Salta Solidaria en Red, que permitió reconstruir el mapa de situación de la organización.

En este sentido, al haber estudiado desde la realidad institucional, pasando por la estructura y administración organizacional, se pudo entender el inicio de la Red, su funcionamiento, y operatividad, destacando como fortalezas la fuerza del grupo, el respaldo institucional, el conocimiento del Tercer Sector, la pluralidad de ONGs con abordaje territorial, el apoyo y reciprocidad institucional, la transparencia y compromiso social, entre otras.

Sin embargo, el carecer de una figura como ser la de personería jurídica, que prevea el ordenamiento en cuanto a normas de funcionamiento, representación y administración, hace que el funcionamiento operativo de la Red quede limitada en la buena voluntad y perseverancia de acción de los miembros que la componen. A su vez, al no contar con este marco legal, pierden oportunidades en las que como institución resultan importantes tomar, no solo por el respaldo institucional que proporciona, sino por la apertura al trabajo articulado al desarrollo de políticas públicas impulsadas desde un sector sólidamente constituido, con las garantías y responsabilidades definidas.

En relación a la identidad institucional de Salta Solidaria en Red, cabe destacar que fue en lo primero que trabajaron; definiendo en primera instancia el grupo que iba a componer esa Red, su identidad conceptual, a partir de criterios comunes, de valores y objetivos compartidos. Luego, trabajaron en su identidad visual y como ambas se complementaban. En este aspecto, la fortaleza detectada fue la oportuna categorización y caracterización de las ONGs que formaron parte de la Red, ya que dicho procedimiento propició un ambiente de relaciones bastante oportuno, que permitió y permite la colaboración y cooperación entre las mismas.

La Comunicación Interinstitucional supone fomentar e incrementar la capacidad de integrar saberes diversos, expandir estructuras, desarrollando la formación, la colaboración, la innovación y la productividad. Con respecto a la situación de la comunicación interinstitucional desarrollada por Salta Solidaria en Red, se observaron diversos aspectos que explican las estrategias hasta ahora implementadas, los beneficios obtenidos, como así también las dificultades que se presentaron.

Si bien el proceso de comunicación se desarrolló de manera espontánea y respondiendo a las necesidades momentáneas de la organización, se destaca que las estrategias empleadas han beneficiado y potenciado el desarrollo institucional. En este sentido, no caben dudas de que las estrategias como el acompañamiento de acciones y actividades, el fortalecimiento institucional,

las alianzas estratégicas, la promoción y la representación en instancias académicas, fueron de esenciales para la continuidad de la Red, y la calidad en cuanto su trabajo institucional

Si, cabe mencionar, que el no contar con un plan de comunicación interinstitucional, limita y atrasa algunos procesos que serían más fáciles de desarrollar, como ser:

a) La constitución y el fortalecimiento de circuitos internos de comunicación horizontal: la comunicación directa e interpersonal para favorecer el conocimiento mutuo de las Organizaciones, el intercambio de experiencias y enriquecimiento que proporcionan las mismas; como así también la confianza y transparencia.

b) El desarrollo de programas de fortalecimiento y promoción institucional, para profesionalizar el Sector e impulsar proyectos participativos, que luego incidan en políticas públicas.

d) Desarrollar y fortalecer mecanismos y canales comunes de información de interés estratégico a nivel local o nacional para generar alianzas estratégicas que amplíen el radar de acción y posibiliten la participación activa de los diferentes sectores de la sociedad.

Limitar la comunicación a la utilización de instrumentos comunicativos, sería una mirada sesgada, no obstante, se entiende que en la práctica cotidiana, las organizaciones sociales necesitan de ciertas herramientas de comunicación para sostener sus causas.

Es por eso que, contar con un Plan de comunicación interinstitucional permitiría, por un lado, el avance en el proceso de transformación o etapa de una red, es decir, pasaría de estar en una etapa de estancamiento, a pasar a una etapa de apertura, en donde la circularidad genuina y clara de la comunicación, permitiría explorar nuevos vínculos y alimentarse de nuevas oportunidades. Además fomentaría el entusiasmo, la motivación y el desarrollo de programas de innovación social; y por otro lado, también minimizar fuerzas o problemas en la Red, como ser la tendencia a la inercia, la hiperactividad o la función enloquecedora, que en definitiva terminarían por sabotear, desactivar y diluir la red.

En síntesis, trabajar en esta planificación permitiría potenciar las prácticas institucionales, destacando a la comunicación interinstitucional como la columna vertebral de una Red de organizaciones, en la que es fundamental construir en base a estrategias de relación interna, de comunicación y por lo tanto de cooperación. Por eso, cuanto mayor sea el trabajo basado en la comunicación, mayores serán las posibilidades de óptimo desarrollo institucional y por tanto, de impacto social.

Tomando en cuenta todo lo mencionado anteriormente, el diagnóstico de la situación y el análisis del mismo, resultaría mayormente efectivo primeramente trabajar en la inscripción de la Personería Jurídica de segundo o tercer grado, de Salta Solidaria en Red. Una persona jurídica de segundo grado sería una federación, es decir, una asociación compuesta por muchas asociaciones.

Si Salta Solidaria en Red se inscribe como persona jurídica, alguno de sus beneficios serían:

- Cada uno de los integrantes limita su responsabilidad personal a lo establecido en el CCyC y leyes concordantes y en sus regulaciones propias (el estatuto).
- Ser una persona jurídica distinta a la de sus miembros le permite tener una continuidad de existencia más allá de sus integrantes.
- Ser una persona distinta a la de sus integrantes facilita la toma de decisiones al establecerse reglas claras en todos y cada uno de los aspectos que constituyen la vida diaria de la organización.
- La obtención de donaciones es más fácil cuando se cuenta con personería jurídica, ya que muchos financiadores lo exigen como requisito para el financiamiento de proyectos.

Otra recomendación en base al estudio desarrollado en el presente trabajo, es la elaboración de un plan de la comunicación de acuerdo a la etapa por la que atraviesa la institución.

En este sentido tener en cuenta los siguientes aspectos:

A. Recurso Humano. Establecer un área y responsable de la gestión de comunicación, que permita entre otras cosas:

*Elaborar la planificación de la comunicación de acuerdo al diagnóstico institucional.

*Fomentar la intercomunicación de los miembros de Salta Solidaria en Red

*Mejorar y potenciar herramientas y canales de comunicación interinstitucional, como ser, los registros escritos y fotográficos de las reuniones, acuerdos, actividades y consensos que lleven a cabo; como así también la incorporación de distintas herramientas de comunicación digital, y diseño de plataformas que faciliten la participación.

- B. Estrategias. Establecer los lineamientos, diseño y aplicación de estrategias de comunicación interinstitucional: Alianzas estratégicas, Acompañamiento y fomento de acciones y actividades, promoción institucional, fortalecimiento de las relaciones humanas, desarrollo institucional y la representatividad en instancias académicas.
- C. Innovación. Promover la incorporación de herramientas de innovación para el desarrollo de proyectos de impacto social.
- D. Comunicación Externa. Establecer las estrategias de comunicación en base a la identidad institucional, y la relación con los públicos. Delimitar acciones que permitan por un lado el fortalecimiento e imagen institucional favorable, y por el otro a dar respuesta a las exigencias del entorno.
- E. Evaluación y seguimiento: Establecer procesos de evaluación en base a indicadores de gestión de la comunicación.

Concluyendo con el desarrollo de esta Tesis, cabe mencionar que su realización tuvo como objetivo aportar al mundo académico, aspectos relevantes en materia de comunicación, referidos especialmente al desarrollo de las Organizaciones No Gubernamentales. Entendiendo que en la actualidad, resulta indispensable desarrollar esta materia, para el desarrollo institucional de las organizaciones y su encargo social.

BIBLIOGRAFÍA

- Abadi, S. (2007). *Pensamiento en Red: una nueva disciplina para crear, realizar y vivir*. Bs.A. (Argentina): Temas.
- Abud Castelos, M. (2004). *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ONG en la nueva sociedad global*. Madrid (España): CIDEAL, Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo.
- Baiges, S. (2002). *ONGD. Historia, aciertos y fracasos de quienes quieren ayudar al tercer mundo*. Barcelona (España): Plaza y Janés.
- Camou, A. (2004). *"Estado, mercado y sociedad civil en la Argentina actual. Una mirada desde la Universidad y algunas tesis para la discusión"*. Buenos Aires: CEDES-CENOC - Universidad de General Sarmiento.
- Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Cinalli, D. (15 de Noviembre de 2015). *REDI Repositorio Digital de la Universidad FASTA*. Obtenido de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/363/2013_C_001.pdf?sequence=1
- Civicus-Gadis. (2006). *"Civil Society From Within: Times of crises, Times of opportunity"*. Buenos Aires: CIVICUS.
- COSTA, J. (2004). *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2006). *Imagen e identidad en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- ENZ, A. F. (2006). *Comunicar para el cambio social*. Buenos Aires: La Crujía.
- Fantova, F. (2001). *Asociacionismo, orientaciones para la calidad*. Madrid: FEAPS, Manuales de buenas prácticas.
- Fernandez Torres, M. J. (2005). *Las Relaciones Públicas como gestión de la comunicación en los movimientos sociales. Análisis de la estrategia comunicativa de las ONG en España*. Málaga: UMA.
- García, O. (2007). *La Pelota Cuadrada: Cómo se juega a la Solidaridad en la Argentina posmoderna*. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Seguir Creciendo.
- GERGEN, K. J. (2011). *Reflexiones sobre la construcción social*. Madrid: Paidós.
- González Pérez, C. F. (20 de Noviembre de 2015). *Centro Virtual de Investigaciones Semióticas*. Obtenido de <http://www.centro-de-semiotica.com.ar/GonzalezCF-Tesis.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Collado Fernandez, C., & Lucio Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana.

- Instituto de Estudios del Desarrollo Regional y Local (IDEL), U. C. (2012 y 2013). *Informe final. Servicio de Asistencia Técnica a los Consejos Sociales Departamentales*. Uruguay: MIDES.
- Ippolito O'Donnell, G. (2010). *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Kliksberg, B. (2010). *Los límites de la responsabilidad social en la empresa*. Buenos Aires: Aedem ediciones.
- MATA, M. C. (1985). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Buenos Aires: La Crujía.
- Molestina Escudero, C. (1997). *Elementos de Comunicación Interinstitucional*. San Jose, Costa Rica.
- Plaza Chavarría, I. C. (26 de Noviembre de 2015). *Federación Antioqueña de ONG*. Obtenido de <http://www.faong.org/wp-content/uploads/2013/03/DIAGNOSTICO-DE-COMUNICACIONES-EN-LAS-ONG-AGREMIADAS-DE-ANT.pdf>
- RAE, R. A. (septiembre de 2015). *Diccionario de la lengua española en línea*. Obtenido de <http://www.rae.es>
- Romero Gallardo, A. (16 de junio de 2017). *Redalyc - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950230003>
- Salas Rodas, L. (2007). *En el mundo de las ONG*. Medellín: Fundación Binestar Humano.
- Salas Rodas, L. J. (2004). Razón de ser de las organizaciones no gubernamentales. *Fundamentos*, 20.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macci.
- Soria Ibañez, M. d. (27 de noviembre de 2015). *RIUMA Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga*. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4581/TD%20de%20Maria%20del%20Mar%20Soria%20Iba%C3%B1ez%20maquetada.pdf?sequence=1>
- UNESCO. (1980). *Un mundo, múltiples voces*. Mexico: Fondo de Cultura de México.
- Vazquez, A., & Edkin, E. (20 de mayo de 2018). *UCES - Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales*. Obtenido de http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/3601/Ponencia_Vazquez_Etkin.pdf?sequence=1

ANEXOS

ANEXO 1 - ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL

1. **Especifique el cargo que desempeña en su propia organización**

2. **¿Qué grado de conocimiento tiene de las organizaciones que componen Salta Solidaria en Red?**
 - A. Conoce misión y actividades o servicios de cada organización
 - B. Solo conoce las actividades o servicios de cada organización
3. **¿Cómo es la su relación con los miembros de la Red?**

A. Excelente	C. Regular
B. Buena	D. Mala
4. **¿Qué aporte cree que brinda, en estos momentos, la comunicación interinstitucional a la Red Salta Solidaria?**
 - A. Fortalecimiento de las relaciones humanas
 - B. Promoción institucional
 - C. Representatividad en instancias académicas
 - D. Alianzas con otras instituciones y sectores afines
 - E. Potencialización de las prácticas institucionales
5. **Dentro de la Red ¿Quién se ocupa de la comunicación interinstitucional?**
 - A. La comisión directiva
 - B. El comité de comunicación
 - C. Todos los miembros de la Red
 - D. El comité de administración
6. **¿De qué manera se entera de las actividades que realiza la Red?**
 - A. Correo electrónico
 - B. Forma oral (reuniones)
 - C. Teléfono
 - D. Internet
 - E. Escrita
7. **¿Cree que son funcionales?**
 - A. Sí, pero podrían mejorar
 - B. Sí, son funcionales
8. **¿Cómo es el flujo de la información?**
 - A. Bueno
 - B. Aceptable
 - C. Puede mejorar.
9. **Si pudiera realizar un aporte para que la comunicación interinstitucional sea más eficiente, ¿Cuál sería?**
 - A. Fortalecer las relaciones humanas
 - B. Mejorar el sistema de trabajo de la Red
 - C. Utilización de cartelera de anuncios o anuncios virtuales
 - D. Información precisa y consensuada por los miembros de la Red
 - E. Canales de comunicación más efectivos

ANEXO 2 - ENCUESTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA – PARA LOS MIEMBROS DE SALTA SOLIDARIA EN RED

1. ¿Qué es Salta Solidaria en Red? ¿A qué apunta?

2. ¿Cuál es el objetivo del plan de comunicación externa existente?

- A. Articular grupos de interés
- B. Posicionamiento organizacional
- C. Relación permanente con los públicos
- D. Divulgación y promoción total de las actividades y servicios institucionales

3. ¿Cuáles son las principales razones para el relacionamiento con los públicos?

- A. Actualización de la información
- B. Cumplimiento de la misión
- C. Establecer alianzas y ejecutar proyectos

4. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para la transmisión de mensajes?

- A. Personalmente
- B. Telefónicamente
- C. Medios Masivos
- D. Eventos
- E. Medios virtuales
- F. Espacios de trabajo colectivo
- G. Espacios de representación

5. ¿Cómo es el flujo de la información?

- A. Bueno
- B. Aceptable
- C. Puede mejorar

6. ¿Qué componentes incluyen en los comunicados?

- A. Logo
- B. Información Institucional
- C. Fotos
- D. Datos de contacto
- E. Información actualizada

7. ¿Cómo es la relación con los medios masivos de comunicación?

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala

8. ¿Cuales son los medios de conexión con los medios masivos de comunicación

- A. Contacto directo
- B. Partes de Prensa
- C. Los medios los buscan
- D. Base de datos

9. Si pudiera realizar un aporte para que la comunicación externa sea más eficiente, ¿Cuál sería?

- A. Implementar un boletín externo
- B. Realizar una Página Web
- C. Mayor presencia en medios masivos de comunicación
- D. Actualizar y potenciar los que ya se tienen
- E. Poseer un comunicador oficial.
- F. Utilización y actualización de redes sociales

**ANEXO 3: ENCUESTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA – PARA EL
PÚBLICO EXTERNO DE SALTA SOLIDARIA EN RED**

- 1. Escuchó hablar sobre “Salta Solidaria en Red”?**
 - A. Si
 - B. No
- 2. ¿Por cuál medio se enteró de la existencia de Salta Solidaria en Red?**
 - A. TV
 - B. Radio
 - C. Medios gráficos
 - D. Por la misma organización
 - E. Medios virtuales
 - F. Por ningún medio. No sabe que existe.
- 3. ¿Qué es Salta Solidaria en Red?**
 - A. Un grupo de Organizaciones Sociales sin fines de lucro
 - B. Un organismo del gobierno
 - C. Un grupo de voluntarios
 - D. No sabe
- 4. ¿A qué cree que se dedica Salta Solidaria en Red?**
 - A. Servicio comunitario
 - B. Asistencia en catástrofes
 - C. Gestión y asesoramiento sobre discapacidad, adicciones, medio ambiente, asistencia a niños y tercera edad, trabajo con la juventud
 - D. Articulación con otros espacios de participación civil
 - E. Capacitación en recursos humanos y trabajo en proyectos para empresas y para el gobierno
 - F. Espacio de fortalecimiento, valoración e intercambio de acciones institucionales
 - G. No sabe
- 5. ¿Qué opinión tiene sobre el trabajo que realiza la Red?**
 - A. Muy bueno
 - B. Bueno
 - C. Malo
 - D. No sabe
- 6. ¿Cómo considera que se presenta Salta Solidaria en Red ante la sociedad?**
 - A. Transparente
 - B. Confiable
 - C. Convocante
 - D. Desorganizada
 - E. Poco clara
 - F. Comprometida socialmente
 - G. No sabe

ANEXO 4 – GRUPO FOCAL

El Focus Group constó de las siguientes etapas:

*Apertura: A cargo de la investigadora, quien presentó a las ONGs participantes y a la moderadora. Además se comentó el objetivo de la sesión focal.

*Desarrollo de la modalidad: A través de una conversación amena, cómoda y fluida, se realizaron preguntas para indagar sobre el conocimiento e identificación de las estrategias de comunicación interinstitucional, el aporte de las instituciones, y las principales dificultades o desafíos para el desarrollo institucional.

- Nivel de relaciones existente: Identificar el nivel de relación entre los representantes de las organizaciones que integran la Red.

Disparadores: ¿Cuántas ONGs participan de las actividades propuestas por la Red? ¿Las ONGs se conocen entre sí? ¿Qué tipo de relación creen que tienen entre sí? ¿Qué actividades plantean en conjunto? ¿Realizan dinámicas antes de cada encuentro? ¿Dónde se reúnen? ¿Están de acuerdo con la forma de trabajo que vienen desarrollando en conjunto? ¿Qué aspectos cambiarían para mejorar o fortalecer las relaciones?

- Nivel de fortalecimiento institucional: Identificar las necesidades institucionales y los espacios de fortalecimiento.

Disparadores: ¿Cuántas ONGs cuentan con personal capacitado en cuestiones de ONGs? ¿Cuál es el perfil de los representantes de las ONGs de Salta Solidaria en Red? ¿Cuáles son las necesidades institucionales que detectan? ¿Existen espacios de fortalecimiento interno? ¿Cuáles son y de que se tratan? ¿Con que frecuencia? ¿Son accesibles a todos? ¿En qué temas les gustaría capacitarse o trabajar para el fortalecimiento interno.

- Nivel de relación externa: Identificar el tipo de relaciones y alianzas que entabla Salta Solidaria en Red.

Disparadores: ¿Llevan adelante estrategias para buscar aliados? ¿En qué consisten dichas estrategias? ¿Los aliados son ONGs, el sector privado, universidades o el Estado? ¿Cómo y en que constan las alianzas? ¿Existe algún plan de sostenibilidad?

- Fortalezas y debilidades: Detectar cuales son las cualidades que más enorgullecen a Salta Solidaria en Red, y cuáles desearían mejorar o cambiar.

Disparadores: ¿Cuáles son los logros de la Red desde su formación? ¿A qué creen que se deben esos logros? ¿Cuáles consideran que son las fortalezas y cualidades sobresalientes de la Red? ¿Cuáles consideran que son sus debilidades? ¿A qué creen que se debe? ¿Que cambiarían o fortalecerían para mejorar?.

*Conclusión: Recapitulación de lo vivido durante la reunión para destacar aquellos aspectos que permitan complementar el diagnóstico de Comunicación Interinstitucional y poder brindar sugerencias de acción.

ANEXO 5 – SPOT AUDIOVISUALES



Spot Voluntariado SS en RED



Spot HOPE



Spot Club de Leones Salta Norte



Fundación Revivir



OAJNU



Fundación Nutrir Salta - Red Conin



Spot Manos Abiertas Salta



Spot Fundación por Nuestros Niños



Spot Fundación del Azul



Fundación Changuito Dios



Fundación ANPUY

HOJA DE EVALUACIÓN

Universidad Católica de Salta.

Facultad de Artes y Ciencias.

Departamento de Comunicaciones Sociales

Licenciatura en Comunicaciones Sociales. Especialidad en Comunicaciones Aplicadas.

Tema: La Comunicación Interinstitucional. Una necesidad para el buen desarrollo institucional. Estudio de caso: Salta Solidaria en Red.

Alumna: Andrea Rosina Vais

D.N.I. 33.661.477

Firma: _____

Director de Tesis: Roberto Dabusti

Licenciado en Comunicaciones Sociales.

Firma: _____

EVALUACIÓN

OBSERVACIONES

Lugar, mes y año: _____