



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Amartya, promoviendo sustentabilidad: diagnóstico y planificación en una asociación civil

Autores (en el caso de tesis y directores):

Sofía Maiola

Juan Isella

Yamila Campo

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2019

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





**AMARTYA, PROMOVRIENDO
SUSTENTABILIDAD -
DIAGNÓSTICO Y
PLANIFICACIÓN EN UNA
ASOCIACIÓN CIVIL**

Febrero 2019

**AUTORA: SOFIA MAIOLA
TUTOR: JUAN ISELLA
CO - TUTORA: YAMILA CAMPO**

Agradecimientos

A la Universidad de Buenos Aires y sus profesores de quienes aprendí contenidos y valores.

A los integrantes de Amartya por su predisposición a la hora de encarar este proyecto.

A Yamila Campo y Juan Isella por su compromiso, ayuda y palabras de aliento en este recorrido.

A todos los compañeros que me crucé a lo largo de la carrera que fueron apoyo, consuelo, risas y de los cuales aprendí un montón.

A mi familia y amigos por creer en mí y acompañarme.

Amartya, Promoviendo Sustentabilidad - Diagnóstico y planificación comunicacional en una asociación civil.

1 - Presentación del tema	4
2 - Estado del Arte	5
3 - Objetivo de la investigación	6
4 - Marco Teórico	7
4.1 Nociones y conceptos	7
5 - Diseño Metodológico de la investigación	13
5.1 Enfoque	13
5.2 Técnicas	14
6 - Amartya: Descripción de la organización	20
6.1 Misión – Visión – Valores	20
6.2 Programas	23
6.3 Territorio de trabajo y financiamiento	29
6.4 Organigrama	33
6.5 Aspectos comunicacionales	35
6.6 Interacción con otros actores en el territorio	47
7 - Análisis situacional	48
7.1 Brechas y nudos críticos	48
8 - Plan de acción	50
8.1 Estrategias de Comunicación	50
8.2 Proyectos y actividades	51
8.2.1 Capacitación integral en Comunicación	51
8.2.2 Reformulación de estrategia segmentada de comunicación	53
8.2.3 Conformación de equipo de comunicación	54
9 - Cronograma	56
10 - Conclusión	57
11 - Bibliografía	60

1. PRESENTACIÓN DEL TEMA

A principios del 2017 me incorporé como voluntaria en el nuevo equipo de comunicación de Amartya, *promoviendo sustentabilidad*. Dicho equipo se encargaría de la comunicación de la asociación y comenzaría con dos proyectos: “Semillas de sustentabilidad” y “Educación para una ciudadanía sustentable”. Luego de las charlas que tuvimos en las reuniones de equipo me dí cuenta que los desafíos eran muchos ya que en la organización la comunicación siempre estuvo en un segundo plano, por lo que no había ningún plan ni criterio definido.

Amartya, *promoviendo sustentabilidad*, es una asociación civil fundada en 2005 por Christian Tiscornia y Don Powa que busca promover una cultura de sustentabilidad a través de la educación, articulando con el sector público, social y privado. Definen su forma de trabajo como “ecosistémica, profundizando alianzas y articulaciones en cada proyecto, programa o actividad como estrategia para generar transformaciones de manera colectiva” (Amartya, 2017 de <http://www.amartya.org/ar/>). En la actualidad, cuenta con nueve programas que se realizan en escuelas y villas de CABA y Mar Chiquita, provincia de Buenos Aires.

A lo largo de las diferentes reuniones que se realizaron con el equipo de comunicación se empezó a definir cuáles serían las tareas prioritarias y comenzaron a surgir algunas ideas para llevarlas a cabo. Sin embargo, con el pasar de los meses, las reuniones fueron más esporádicas, las tareas a realizar nunca se concretaron y el equipo de comunicación se disolvió.

A la hora de pensar un tema para mi tesina recordé la problemática que tenía Amartya con respecto a la comunicación por lo que me pareció interesante llevar a cabo un análisis comunicacional de la asociación para así comprender cabalmente las condiciones en las que se encuentra en la actualidad y pensar diferentes estrategias que potencien la figura de la organización en los modos en que interpela a su comunidad en lo relativo a la educación para un desarrollo sustentable.

Esta tesina es un trabajo de orientación propositiva “(...) que parte de un diagnóstico de situación, e incluye el diseño de una posible intervención en el campo de la comunicación” (<http://comunicacion.sociales.uba.ar/?p=4391>, consultado el 12-2-2019)

por lo que la misma facilitará el desarrollo de un plan de trabajo en el área pero no llevará a cabo la intervención.

2. ESTADO DEL ARTE

Al momento de encarar el desarrollo del trabajo tomé como referencia dos tesinas. La primera, "Puntadas con hilo- Diagnóstico y planificación comunicacional en una empresa familiar de bordado", publicada en el año 2007 por Bettina Barbieri y Cintia Jarai. La misma trabajó en el desarrollo de un plan de comunicación para una empresa familiar dedicada al bordado. La tesina utilizó el método *Altadir de planificación popular*.

El segundo trabajo que tuve en consideración fue el de Patricia Merayo López-Huerta del 2014 "Plan de comunicación estratégica para la Asociación Parkinson Gandia Safor". El mismo proporcionó nuevas estrategias de comunicación adaptadas al entorno de las tecnologías de la información y la comunicación para la asociación sin fines de lucro de prevención del Parkinson Gandia Safor en España.

Ambos trabajos partieron de un análisis de las organizaciones que les permitió comprender la situación en la cual se encontraban y, a partir de allí, trabajar para lograr una mejora en la comunicación.

El objetivo de la tesina "Puntadas con hilo - Diagnóstico y planificación comunicacional en una empresa familiar de bordado" fue analizar las relaciones comunicacionales que se tejían entre los integrantes de la empresa "Bordados Tiffany" para conocer la incidencia de los vínculos con los destinatarios actuales y potenciales. Una de las grandes dificultades que se encontraron las autoras, al ser una empresa familiar que pasó de generación en generación, fue la informalidad e indefinición de roles y tareas.

Para lograr superar estos obstáculos, se generó un espacio de participación entre los integrantes de la empresa para lograr definir de manera conjunta los criterios con los cuales se iba a trabajar puliendo así las asperezas que se iban generando al mezclarse lo familiar con lo laboral.

Esta tesina me permitió visualizar la importancia del trabajo interno para lograr una buena comunicación interna que, acompañado con una definición de roles, agiliza y facilita el trabajo.

En el caso de la tesina “Plan de comunicación estratégica para la Asociación Parkinson Gandia Safor”, se buscó definir y diseñar la imagen corporativa de la asociación, promover y coordinar la participación de la organización en eventos y actividades relacionadas con la temática y fomentar la colaboración y la relación fluida entre la organización, los medios de comunicación y otras organizaciones sin fines de lucro.

El trabajo que se realizó para lograr los objetivos propuestos fue el de definir un público objetivo receptor de los mensajes de la organización que permitiera delimitar “qué tipo de contenidos y acciones comunicativas serán idóneas para lograr el posicionamiento deseado”. Además se unificaron ideas y criterios en lo que respecta a la comunicación y a la imagen de la asociación, como por ejemplo la definición de tipo de letra, colores, e imágenes que debe usar la organización en sus comunicaciones. También se realizó un calendario de publicaciones para las diferentes redes sociales.

Es así como esta tesina me permitió ver de forma clara y esquemática cómo debería llevarse a cabo la unificación de criterios para lograr un plan de comunicación que guíe a los encargados de comunicar al momento de hacer su trabajo.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la tesina radica en proyectar una propuesta que permita potenciar la figura de organización Amartya en los modos en que interpela a su comunidad en lo relativo a la educación para el desarrollo sustentable¹, para así convertirse en un actor relevante dentro de la opinión pública.

Al mismo tiempo, se definieron objetivos secundarios que buscan:

- posicionar a Amartya como un actor estratégico y relevante en torno a la temática de educación para el desarrollo sustentable desde su lugar como asociación civil para la opinión pública.
- lograr una mayor visualización de los diferentes programas que lleva a cabo la organización.

Es importante destacar, como se especificó en el objetivo general de la tesina, que el fin de la misma reside en facilitar a la organización un análisis y un plan de acción. No implica una intervención en el territorio.

¹ Este concepto se desarrollará en el marco teórico.

4. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la tesina está integrado por una serie de nociones y conceptos que se ponen en juego a lo largo del trabajo como por ejemplo: comunicación, actor social, asociación civil, intervención, territorio, planificación y, educación para el desarrollo sustentable.

4.1 Nociones y conceptos

El primer concepto clave que es necesario definir es el de comunicación, retomándolo desde la perspectiva de Washington Uranga (2016) que lo entiende como una interacción social, mediante la cual se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores (individuales y colectivos) en un proceso de construcción que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y entenderse.

A partir de la definición de comunicación, se desprende la necesidad de definir qué se entiende por actor social. Siguiendo al mismo autor, comprendo a los actores sociales en tanto sujetos atravesados por la comunicación y la cultura, donde a través de sus acciones se van configurando modos de comunicación, cuyo lenguaje constituye el sentido y el contenido de su acción. En esta línea, nos constituimos como actores sociales que se comunican para actuar y que actúan para comunicarse. Pero, además, cada actor es por sí mismo - por su individualidad- y es, al mismo tiempo, en cuanto sujeto hablado por la cultura de su tiempo, por su historia, por su espacio.

Es importante comprender esto ya que cada actor que queremos interpelar es un sujeto, tanto individual como colectivo, que se encuentra en una situación determinada, atravesado por la cultura y la comunicación de su accionar y que actúa en función de sus intereses y su contexto.

Me parece relevante también mencionar, retomándolo desde la teoría del discurso, el carácter no lineal de la circulación del sentido. Eliseo Verón plantea:

“(…) un discurso, producido por un emisor determinado en una situación determinada, no produce jamás un efecto y uno solo. Un discurso genera, al ser producido en un

contexto social dado, lo que podemos llamar un campo de efectos posibles. Del análisis de las propiedades de un discurso no podemos nunca deducir cuál es el efecto que será en definitiva actualizado en recepción.” (pág. 15 y 16)

Es así que Verón habla del principio de la indeterminación relativa del sentido, propiedad fundamental del funcionamiento discursivo, que plantea que el sentido no opera según una causalidad lineal.

Esto nos permite reconocer que tanto en la esfera de la emisión como en el de la recepción existe producción de sentido y no mera transferencia de los primeros a los segundos.

Esta perspectiva resulta clave para la comprensión de la comunicación como hecho y matriz cultural. María Cristina Mata (1985) plantea que: “Esta perspectiva permite indagar y percibir las articulaciones que se producen entre los diversos productos o mensajes que circulan en una sociedad y en un momento dado”.

Estas definiciones son la base que marca el camino al elaborar la intervención, pensando siempre en la especificidad de la comunicación en una asociación civil. Las mismas son organizaciones privadas que disponen de personería jurídica y que no tienen afán lucrativo. Estas asociaciones se componen de personas físicas que trabajan en conjunto con un fin social, educativo, cultural o de otro tipo. También debemos tener en consideración, como plantea Viviana Escobar en “El comunicador comunitario y sus implicancias políticas: apuntes para la construcción de una identidad” que el trabajo en:

“(…) comunicación comunitaria en una organización apunta a la modificación de la realidad de esa organización y los sujetos que la integran, tiene como fin la transformación en lo microsocial pero (...) a su vez, en el contexto macrosocial [que] pretende construir, junto a otras experiencias y a numerosos actores la transformación de nuestra sociedad.” (2011:3).

Una vez que comprendemos la especificidad del trabajo de los comunicadores comunitarios, resulta necesario delimitar el territorio en el cual se va a llevar a cabo la intervención.

Para pensar la noción de territorio, retomo la perspectiva de Carballada (2008), quien lo define como:

“(…) el espacio habitado, donde la historia dialoga con el presente y permite a partir de reminiscencias construir una idea de futuro o incertidumbre. Allí el territorio se transforma en un lugar delimitado por lo real, lo imaginario y lo simbólico. Esa delimitación marca los bordes que encierran al territorio en sí mismo, pero como tales, esas orillas están en constante movimiento” (p.77).

En este sentido, son las construcciones imaginarias, sus paisajes, sus edificaciones, los usos sociales de estos y el contenido simbólico de sus instituciones. El autor reconoce que coexisten dos formas de definir y delimitar el territorio en una intervención. Por un lado, la que expresan los mapas oficiales, catastros, áreas programáticas y nomenclaturas; y por otro lado partiendo de las propias simbolizaciones de sus habitantes, es decir por un lado lo físico y por el otro todas las concepciones y el imaginario que ese territorio representa para cada uno de los integrantes. Es así como podemos pensar que el territorio en el cual se trabajó implicó más que el espacio físico de las oficinas de Amartya; implicó también las representaciones imaginarias de cada uno de los integrantes y los espacios - físicos y simbólicos - de la red en la cual está inserta Amartya como asociación civil.

Ya definido nuestro territorio de trabajo, es necesario precisar qué se entiende por intervención. Washington Uranga especifica que:

“Aquello que denominamos intervención, es decir el proceso de abordaje de un territorio-escenario con intenciones de transformación, constituye por sí mismo una manera de conocer porque supone un intercambio comunicativo con otros actores, con la cultura y con el ámbito de actuación. Quien interviene pone en juego su concepción acerca del sujeto y del mundo, pero también abre al diálogo entre sus propias concepciones y aquellas presentes en el territorio”. (URANGA, 2004).

Comprendido esto debemos entender el papel del comunicador, siguiendo a Cardoso (2011), como “(...) un profesional que mantiene y desarrolla una serie de competencias y capacidades que le permiten “entrar en diálogo” en ese contexto y comunidad”. También podríamos retomar la figura de comunicador anfibio de Svampa quien plantea que:

“La figura del intelectual anfibio plantea la necesidad de comunicar diferentes mundos: el mundo del campo intelectual o del campo académico, y el mundo de las organizaciones sociales. No es una figura fácil, porque está entre dos mundos e intenta ser reconocido y tener legitimidad en ambos. Tampoco es una figura fácil en el sentido de que siempre encuentra cuestionamientos hacia adentro del propio campo académico, entre aquellos que tienen una mirada hiper profesional y que fomentan la figura del experto o la del intelectual más despolitizado” (Svampa, 2010: 18-20).

El último de los conceptos que se debe tener en consideración es el de planificación, entendiéndolo como un horizonte que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales. Pichardo Muñoz (1981:19) plantea que la planificación tiene como premisa fundamental “(...) la necesidad de identificar y perfeccionar procedimientos, técnicas e instrumentos que permitan vincular el análisis de la realidad con la intervención para ubicar y utilizar espacios estratégicos en donde actuar.”

El autor también plantea que “(...) la práctica planificadora no es solamente definir una norma, fijar objetivos y señalar los recursos necesarios para lograrlos (supone también) la transformación progresiva de la situación inicial para ir creando condiciones que favorezcan la ejecución de proyectos capaces de conducir hacia la imagen-objetivo”

Es así que se debe entender a la planificación como un proceso y como un sistema. “(...) como proceso supone un conjunto de etapas sucesivas y complementarias; como sistema, una organización que posibilite atender los aspectos relacionados con la ubicación y los plazos” Muñoz (1981:27).

Ya ubicados de manera más concreta en la temática de la tesina y para comprender mejor el funcionamiento de Amartya, es necesario delimitar qué se entiende cuando se habla de sustentabilidad.

En la página web de Amartya se plantea que la sustentabilidad:

“(…) para una sociedad significa la existencia de condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas que permitan su funcionamiento de forma armónica a lo largo del tiempo y del espacio. En el tiempo, la armonía debe darse entre las generaciones actuales y las venideras; en el espacio, la armonía debe generarse entre los diferentes sectores sociales, entre mujeres y hombres y entre la población con su ambiente”

También plantea que: “la sustentabilidad debe ser global, regional, local e individual y debe darse en el campo ecológico, económico, social y político.”

Además, hace una diferenciación entre dos conceptos: sustentable y sostenible, planteando que el término sostenible viene de sostener e implica una fuerza exterior mientras que sustentar implica una fuerza interior. Por eso, “(…) mientras la sostenibilidad se podría lograr con acciones decididas desde afuera, la sustentabilidad requiere que las acciones se decidan desde adentro; en forma autónoma.”

Me parece pertinente comprender también de qué se habla cuando se habla de desarrollo sustentable. Este término fue definido por primera vez en el informe “Nuestro Futuro Común”² en 1987. El mismo fue desarrollado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, quien lo definió como el “(…) desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (p. 67). Es así como se busca la prevención de las capacidades biológicas de los sistemas naturales y la protección de los intereses de las generaciones futuras.

La educación se ha constituido en un instrumento valioso hoy en día para lograr un mundo más sustentable, esto fue ratificado y delineado en la reunión Cumbre de Johannesburgo en 2002, dando paso a la década de educación para el desarrollo

² También llamado Informe Brundtland ya que fue encabezado por Gro Harlem Brundtland, entonces primera ministra de Noruega.

sustentable, que la Organización de las Naciones Unidas impulsó de 2005 a 2014. Esta iniciativa promovió una reorientación de los sistemas educativos en el mundo, haciendo énfasis en la comprensión de valores y actividades que permitieran alcanzar la conservación del entorno, la promoción de la equidad social y el fomento a la sustentabilidad económica.

En la Argentina, podemos destacar el programa que se lleva a cabo dentro del Ministerio de Educación e Innovación, denominado Educación para la Sustentabilidad, el cual busca “(...) promover una educación orientada a la construcción de un futuro sustentable, equitativo y justo.” Este programa considera a

“(...) los alumnos como los principales promotores y multiplicadores del cambio capaces de llevar a sus hogares y compartir con sus familias y amistades los conocimientos adquiridos sobre el cuidado ambiental y ponerlos en práctica, contribuyendo a generar un cambio cultural en su barrio. La propuesta es que las familias acompañen y fortalezcan el interés de los alumnos y la escuela que sensibiliza y contribuye al desarrollo de saberes, valores y competencias necesarias para el futuro.”³

Ya especificado los conceptos que tomé como marco para la tesina me parece importante plantear que los mismos se adecuan para comprender mejor el trabajo particular que se hace al trabajar en el área de comunicación y, específicamente, en una organización social.

Entender a la comunicación como producción de sentido y hecho cultural es comprender que entran en juego más factores que un emisor, mensaje y receptor. Implica tener en consideración el contexto, y también comprender que ningún mensaje se recibe aislado sino que todos remiten a otros y se encadenan entre ellos.

³ <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/institucional-ministerio-de-educacion-e-innovacion/upe-educacion-para-la-sustentabilidad> - Consultado el 4/2/2019

5. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION

5.1 Enfoque

El enfoque metodológico aplicado es el cualitativo, centrado en una perspectiva interpretativa. Esta perspectiva postula que:

“(…) la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores.” (Universidad para la cooperación internacional; 2017:9).

Cabe aclarar también que a la hora de planificar me enmarqué en una mirada prospectiva que se puede definir como:

“(…) primero un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con la deseada) y, por último, una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futuro (futuro deseable)” (Merello, 1973:18).

Es importante remarcar igualmente que este enfoque no desestima el análisis de la situación presente, sino que elige la construcción de imágenes de futuro como punto de partida, para luego regresar sobre el presente con una mirada más compleja y enriquecida que permite reconocer presencias y ausencias imposibles de ser captadas solamente con los elementos que da el análisis del presente. “Podríamos definir [...] a la prospectiva como una disciplina que permite iluminar el presente con la luz del futuro”, señala Francisco Mojica (2005:107).

Además, es importante remarcar que el análisis que se desarrolla implica una mirada desde la comunicación ya que “(…) partimos de la certeza de que todas las prácticas sociales pueden leerse como prácticas de enunciación” (Uranga, 2016:80). Aunque el mismo no es ajeno a la dinámica de la organización, ya que, como plantean Uranga y Thompson (2016), el desafío es recuperar una perspectiva integral de la comunicación y, por lo tanto, evitar reducirla a los medios y la tecnología. Esto permite entender los

procesos comunicacionales en relación con los sujetos sociales, las prácticas sociales, la vida en comunidad y las relaciones de poder. Es una visión de la comunicación como “(...) componente esencial de la acción política de incidencia sobre lo público” (Uranga, 2016; 193).

5.2 Técnicas

Al momento de elegir las técnicas para recabar información me parece pertinente tener en consideración lo que plantean Bourdieu, Chamboredon y Passeron en el “Oficio del sociólogo” (1975) quienes dicen que ninguna técnica es neutral, sino que implican una mirada determinada de la sociedad y del objeto de estudio que se construyó para el análisis. Los autores plantean además que debe haber una coherencia entre teoría, metodología y técnica para una correcta investigación. Es por eso que las técnicas que se eligieron fueron aquellas que les daban un lugar de protagonista a los actores para poder comprender la organización.

Las mismas fueron:

- Entrevista en profundidad: se utiliza con el fin de conocer determinada realidad a partir de la experiencia de los actores. En general se centra en una temática y se dirige al entrevistado tratando de dejarlo hablar porque lo que importa es cómo lo expresa con sus palabras. Como plantea Miguel Valles Martínez (1999) esta “(...) técnica permite la obtención de una gran riqueza informativa [...] en las palabras y enfoques de los entrevistados”

Las entrevistas que se realizaron fueron a: Gustavo Slafer, responsable del programa de “Semillas de Sustentabilidad” y a Analía Ladisa, coordinadora de comunicación del programa “PLANMAR”. En ambas entrevistas se buscó conocer más sobre la organización y el rol que ocupa cada uno de ellos en la misma.

A continuación, el cuestionario para las entrevistas⁴:

- ¿Podrías contarme los primeros pasos de Amartya? ¿Cómo fue que surgió como asociación?

4 Cabe destacar que estas preguntas son una guía al realizar la entrevista ya que se está abierto a las re preguntas.

Lo que se buscó con estas preguntas fue tener un contexto y un marco del surgimiento de la organización.

- ¿Cuáles son los valores de la asociación?

Con esta pregunta se buscó que el entrevistado se expresara sobre los valores de Amartya y que retomara la misión y visión que están descritas en la página.

- ¿Cuáles serían los hitos a lo largo de la historia de la organización?

Lo que se quiso indagar con la pregunta fueron los hechos que son considerados importantes por el equipo de Amartya para poder tener una aproximación a su apreciación de logro y ver si con estos “hitos” la organización tuvo algún cambio.

- ¿Cómo está compuesto el equipo de Amartya?

Se buscó conocer con más profundidad al equipo de Amartya para lograr formar un organigrama.

- ¿Cómo es el funcionamiento interno de la organización?

La pregunta está apuntada a esclarecer los roles y funciones dentro de la organización para conocer mejor su funcionamiento.

- ¿Cuál es el alcance territorial de los proyectos de la asociación?

Se buscó indagar el territorio en el cual la organización está trabajando para así tener en claro el alcance que tiene la misma.

- ¿Quién son los beneficiarios?

La pregunta apunta a que el entrevistado diga de forma clara y concreta los beneficiarios de su organización para que sea más esquemático y no haya dudas al respecto.

- ¿Cómo es el trabajo de alianzas?

La pregunta apunta a indagar sobre las alianzas que tiene la organización para poder situarla en un mapa de actores.

- ¿Cuál es el vínculo que tienen con el Estado y con las empresas?

Esta pregunta está ligada con la anterior, pero se buscó preguntarle de forma clara con respecto a estos dos actores en especial para lograr más profundidad en su respuesta.

- ¿Qué actividades/proyectos están llevando a cabo?
La pregunta apunta a tener un conocimiento más profundo de los proyectos desde la mirada más cercana y detallada del entrevistado.
- ¿Cómo es el financiamiento de la organización?
La pregunta busca indagar sobre los aportes económicos para saber si hay transparencia en la organización.
- ¿Qué lugar ocupa la comunicación en Amartya?
La pregunta buscó indagar sobre la apreciación que tiene el entrevistado sobre el papel de la comunicación para entender cuál es el lugar que ocupa la misma en la organización.
- ¿Cuáles son los canales por los cuales comunica la organización?
Se indagó sobre los canales de comunicación (internos y externos) para lograr tener un panorama más claro sobre las herramientas con las que cuentan.
- ¿Cómo ven el ámbito en la actualidad? ¿Les afectó la coyuntura del país?
Al hablar sobre la coyuntura actual y los modos en que los afectó se buscó saber si hubo algún cambio importante y lograr entender mejor el lugar que ocupa Amartya como asociación civil.
- Además de las actividades que desarrolla actualmente la organización, ¿tienen pensado algún proyecto que quisieran realizar más adelante?
Al indagar sobre el futuro de la organización se buscó ver la proyección que tiene la misma y saber si había una planificación sobre ese futuro.

Lo que se buscó lograr con la entrevista a Gustavo Slafer fue conocer la organización a través de una persona que trabaja en ella. Se pudo indagar más sobre los inicios de Amartya, ya que en la página web no hay información. También se logró tener una mejor apreciación de los obstáculos que tiene la organización a la hora de comunicar y cuáles son los planes a futuro. Otro aspecto que se indagó fue el de las relaciones que

establece Amartya con los demás actores, como el estado, organizaciones sociales, empresas, escuelas y también se quiso saber cómo era la relación con la coyuntura actual del país.

Preguntas específicas para Analía Ladisa

- ¿Qué lugar ocupa para vos la comunicación en la organización y en especial para el programa PLANMAR?

La pregunta buscó indagar sobre la percepción que tiene la entrevistada sobre la comunicación para lograr entender el lugar que ocupa la misma en un programa específico.

- ¿Que implica ser la responsable de comunicación de PLANMAR? ¿Qué tareas desarrollas?

Con esta pregunta se quiso indagar más sobre las responsabilidades que tiene la entrevistada para conocer mejor su trabajo.

- ¿Cuáles fueron las problemáticas que te encontraste a la hora de encarar tu trabajo?

Esta pregunta está ligada a la anterior y busca indagar más sobre el trabajo de la entrevistada, en especial, los obstáculos que se le presentan.

- ¿Cómo debe ser la comunicación para vos de PLANMAR?

Se buscó saber cuál sería su ideal de comunicación para ver si era diferente al trabajo que se está desarrollando ahora.

- Me imagino que el trabajo del día a día hace difícil un poco la planificación y demás, ¿Es un problema para vos eso? ¿Cómo lo resolvés?

La pregunta está ligada a comprender mejor su trabajo y la dinámica del día a día para ver cómo logra priorizar sus tareas.

- ¿Qué lugar ocupan las redes?

La pregunta buscó indagar sobre el papel que ocupan las redes sociales para saber mejor el tiempo que se le dedica a las mismas.

- ¿A qué público querés llegar?

Con la pregunta se buscó indagar si había una segmentación del público para saber si estaba o no planificado.

- ¿Cómo fue el proceso del desarrollo de la estrategia de comunicación? ¿Y cómo te resultó?

La pregunta buscó indagar sobre el trabajo que realizó la entrevistada para saber mejor qué es lo que buscaba y cómo lo logro.

Las preguntas para Analía Ladisa recaen específicamente en su trabajo cómo coordinadora de comunicación del PLANMAR. Se indagó sobre las tareas que debe realizar, los obstáculos a los cuales se enfrentó y como es el día a día de su trabajo. Todo para comprender mejor, y desde la mirada de una profesional de la comunicación, el papel de la misma dentro de la organización.

- Relevamiento de documentos: mi elección de esta técnica se basa en las ventajas que señala Valles Martinez (1999) sobre la misma:

“Bajo costo, ya que es material que está al alcance de la mano; no reactividad, a diferencia de la información obtenida directamente por el investigador, mediante técnicas de observación o conversación (entrevistas, grupos de enfoque, etc.), el material documental suele producirse en contextos “naturales” de interacción social, lejos de la presencia del investigador, quienes revisan los documentos y quienes los producen no están preocupados por las reacciones de investigador-informante; exclusividad, el contenido informativo que proporcionan algunos materiales documentales tienen un cierto carácter único, pues difiere del que puede obtenerse mediante técnicas directas de observación y conversación; historicidad”. (p129)

Para el desarrollo de esta tesina se relevaron los siguientes documentos: cuadernillo de actividades del programa “Semillas de sustentabilidad” y del programa ConSuma Dignidad, reportes anuales de la organización 2011, 2012, 2013, 2014, plan de comunicación del programa PLANMAR, estatuto de Amartya, plan estratégico de la organización y la página web y redes sociales.

- Observación no participante de los espacios: Washing Uranga y Daniela Bruno plantean que la observación:

“Puede constituirse en una herramienta útil para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores sociales en los diferentes ámbitos en los que están insertos. A partir del análisis de las diferentes estrategias que ponen en juego en sus prácticas cotidianas, la observación es una vía de acceso posible a las percepciones y valoraciones que los sujetos tienen de sus condiciones materiales de existencia” (2004).

Es por esto que se decidió hacer una observación no participativa de las oficinas de Amartya. Para conocer más sobre la organización y la trama de sentidos que se genera en la cotidianeidad.

- Mapa de actores: el mismo supone “(...) el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida” (Gutiérrez, 2007). En la tabla que se confeccionó⁵ se volcó: nombre y tipo de actor; localización; objetivos; intereses en relación al tema; actividades vinculadas con el tema o problema en cuestión; vinculación con el ámbito de trabajo elegido; articulación con otros actores; observaciones. Esta categorización y caracterización se realiza en relación con la temática a abordar, sus características principales y modo de vincularse con el ámbito de trabajo seleccionado.
- Análisis del discurso: se utilizó esta técnica desde una perspectiva interpretativa para un análisis en general del discurso de los integrantes de Amartya que ayuda a formar una imagen de la “realidad” de los actores.

Jaime Andréu Abela en su libro “Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada”, plantea a la técnica de análisis de contenido como:

“(…) el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes”.

Es decir, que nos permite comprender mejor el contexto social en el cual fueron dichos y así nos ayuda a formar una idea de la “realidad” de los actores.

6. AMARTYA: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

6.1 Historia - Misión – Visión

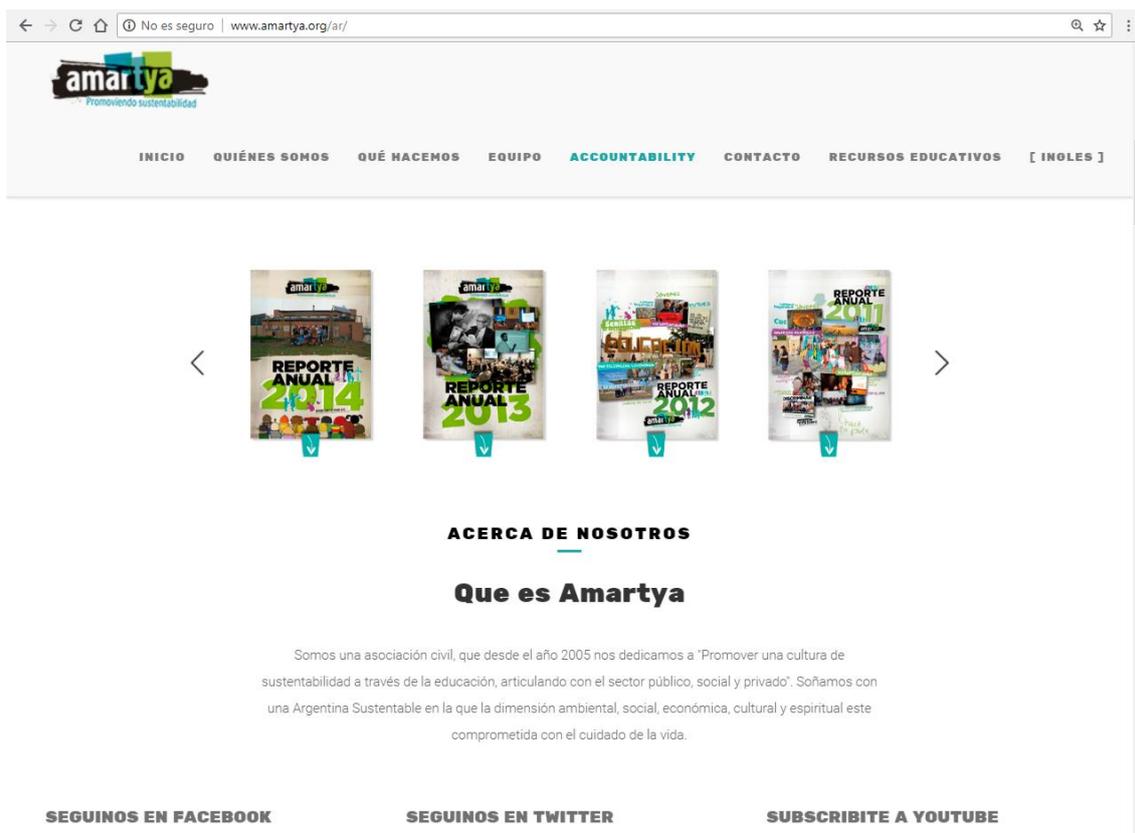
Amartya es una asociación civil fundada en 2005 por Christian Tiscornia y Don Powa que busca promover una cultura de sustentabilidad a través de la educación, articulando con el sector público, social y privado.

Para conocer más de la misma entrevisté a Gustavo Slafler, integrante de Amartya desde el 2015, quien me contó sobre los comienzos de Amartya. En un principio la organización se manejaba con una lógica de consultora de sustentabilidad que brindaba información y ayudaba a diferentes empresas privadas. Luego de unos años surge un programa para adolescentes, de entre 15 y 17 años, llamado “ConSuma Digna” que busca incrementar la conciencia sobre la importancia del consumo responsable y ahí Amartya comienzan a separarse de la lógica de una consultora para mutar a una organización independiente con diferentes programas que buscan promover la sustentabilidad entendiendo que *“(…) para generar un cambio real de paradigma había que empezar por los chicos (…)*”.

Amartya, en su página web, escribe como visión que sueñan *“(…) con una Argentina sustentable en la que la dimensión ambiental, social, económica, cultural y espiritual esté comprometida con el cuidado de la vida.”* (Amartya 2017) y, para poder lograrlo desarrollan:

“(…) programas, proyectos, cursos, talleres y capacitaciones para promover la educación ambiental y el abordaje holístico sobre la sustentabilidad. Trabajamos de manera ecosistémica,

profundizando alianzas y articulaciones en cada proyecto, programa o actividad como estrategia para generar transformaciones de manera colectiva. (...) Generamos contenidos para la concientización y la sensibilización acerca del cambio de paradigma, creamos herramientas y recursos pedagógicos y metodologías de intervención para abordar la educación ambiental.”



Portada de la página web de Amartya

En su estatuto la asociación plantea que:

“El objeto social de Amartya consiste en promover y gestionar la responsabilidad social y la sustentabilidad como valores esenciales para optimizar las prácticas de negocios del sector privado, influenciar las políticas públicas del gobierno y multiplicar el compromiso social de la comunidad. Para tal fin, Amartya se dedica a la investigación social y lleva adelante proyectos sociales que fomentan el desarrollo sustentable de los sectores más necesitados de la sociedad.”

También se plantean que Amartya promueve “el espíritu solidario, el voluntariado, la producción responsable, la inclusión social, el consumo responsable en la sociedad y la cooperación entre el sector privado, el sector público, y la sociedad civil, a fin de crear y compartir nuevas ideas, visiones, iniciativas y prácticas.”

La asociación plantea algunas condiciones que deben darse en diferentes ámbitos para comenzar con el proceso de sustentabilidad en una sociedad y lo divide en diferentes ámbitos:

Económico

- Generar riqueza en forma y cantidades adecuadas.
- Redistribuir la riqueza.
- Fomentar un intercambio equitativo de recursos entre los diferentes sectores sociales.
- Hacer un uso eficiente de los recursos.
- Aprovechar eficientemente los servicios ambientales.
- Reducir la dependencia de recursos no renovables.
- Descentralizar y diversificar la capacidad productiva.
- Fortalecer una actividad económica equilibrada (producción y consumo), a nivel local y regional.

Ecológico

- Mantener la diversidad de ecosistemas, diversidad de especies y diversidad genética.
- Mantener la permanencia y equilibrio dinámico de los ecosistemas.
- Garantizar el funcionamiento adecuado de los ciclos ecológicos.
- Reaccionar adecuadamente a las características esenciales de la naturaleza.
- Regirse por el criterio de mínima perturbación de la naturaleza.
- Mantener niveles adecuados de austeridad.
- Mantener niveles adecuados de calidad y disponibilidad de bienes como el aire, el agua, el suelo, el clima y la energía.

Político

- Desarrollar estructuras democráticas en las comunidades y regiones.
- Empoderar comunidades y sectores vulnerables como niños, ancianos y mujeres.

- Reducir la dependencia de municipios, países y regiones.
- Redistribuir el poder económico y político.
- Descentralizar la toma de decisiones.
- Fomentar relaciones de solidaridad entre comunidades y regiones.
- Establecer un marco jurídico que garantice el respeto a las personas y al ambiente.
- Adoptar y respetar las convenciones internacionales.
- Realizar planes municipales y nacionales integrales.

Social

- Ejercer el ejercicio responsable de la libertad humana.
- Adoptar valores que generen comportamientos armónicos con la naturaleza y entre los seres humanos.
- Mantener un adecuado nivel de vida en la población.
- Mantener niveles satisfactorios de educación, capacitación y concientización.
- Garantizar una situación de equidad entre el hombre y la mujer.
- Facilitar la creación y diversidad cultural.
- Promover solidaridad entre personas y comunidades.
- Garantizar espacios laborales dignos y estables.
- Facilitar la inserción y reinserción laboral a los sectores discapacitados.
- Combatir los procesos de empobrecimiento.
- Facilitar la participación de niños, niñas y jóvenes en tareas y beneficios sociales.
- Potenciar la organización de la sociedad civil y la participación ciudadana.
- Promover el desarrollo de poderes locales.

A modo de síntesis se puede decir que Amartya tiene como horizonte concientizar a las personas sobre la responsabilidad social y el desarrollo sustentable. Para esto se apoya en los jóvenes y niños buscando lograr un cambio a temprana edad generando recursos pedagógicos y alianzas.

6.2 Programas.

Amartya cuenta en la actualidad con ocho programas que, si bien buscan promover la sustentabilidad, cada uno está enfocado en diferentes actores y ámbitos. Gustavo Slafer plantea que podrían agruparse en tres categorías:

1-Programas educativos

a. ConSuma Dignidad



Este programa se propone incrementar la conciencia sobre la importancia del Consumo Responsable y el impacto que éste tiene sobre las personas, la sociedad y el medio ambiente en jóvenes de entre 15 y 18 años.

ConSuma Dignidad se lleva adelante a través de actividades educativas, diseñadas para inspirar a las nuevas generaciones y facilitar un proceso de transformación personal. Desde Amartya creen que los niños y los jóvenes son actores determinantes en la sociedad para desarrollar e instalar un nuevo paradigma de sustentabilidad. Además, promueven prácticas responsables de producción, comercialización y consumo, facilitando el acceso a los consumidores de productos elaborados de acuerdo a los principios del comercio justo y de la economía solidaria. Y así fomentan un nuevo modelo de economía más humana y sustentable.

b. Semillas de Sustentabilidad



Es un programa educativo que tiene como finalidad involucrar a niños de entre 5 y 8 años en temáticas de consumo responsable y sustentabilidad a través de talleres lúdicos. El programa entiende que el juego funciona como una herramienta de concientización para los más pequeños a través de los cuales aborda temáticas como el cuidado del medio ambiente, el reciclaje y la alimentación sana, invitando a los niños a descubrir y a reflexionar acerca de formas más saludables de relacionarse con el medio en el que viven.

El objetivo del programa es generar conciencia y promover la reflexión, el diálogo y la participación de los niños como agentes privilegiados para la creación de hábitos más sustentables al interior de sus familias.

c. Educación para una Ciudadanía
Sustentable



Es un programa realizado en alianza con la Asociación Civil MiNU que tiene por objetivo fortalecer la educación en participación ciudadana y sustentabilidad en escuelas de nivel medio, trabajando con jóvenes de entre 14 y 18 años.

A través de 10 encuentros en cada escuela, y con una simulación legislativa que actúa como momento de encuentro entre escuelas, los alumnos construyen propuestas para fortalecer el ejercicio de la ciudadanía joven abordando su preocupación por las problemáticas ambientales y el modelo de desarrollo preponderante. Junto con las propuestas de ley que desarrollan para la simulación legislativa realizan planes de acción para sus colegios, actuando en relación a sus preocupaciones e impactando como agentes de cambio en sus escuelas.

El programa cuenta con materiales de apoyo didáctico para la comunidad educativa, buscando recrear las metodologías para abordar participación ciudadana y sustentabilidad con jóvenes en temas como desarrollo sustentable, nuevas economías (economía circular, colaborativa, solidaria, etc.), consumo responsable, cambio climático, tecnologías limpias, energías sustentables, etc.

2-Programas de interacción en barrios vulnerables en CABA

a. 30 Manzanas Verdes



La misión del programa es repensar y promover la cultura de la sustentabilidad en contextos de vulnerabilidad social. Para esto conforma y capacita a un equipo de ocho personas de la Villa 20 (Lugano-CABA) para que actúen como promotores comunitarios. Entre los temas abordados están: Sustentabilidad, Calidad Ambiental del barrio, Estrategias de intervención, Modelos participativos/cooperativos y desarrollo de emprendimientos sustentables.

b. Manos de Mujer



Este programa surge en 2015 en articulación con la Secretaría de Hábitat e Inclusión del Gobierno de la Ciudad. El objetivo del proyecto es acercar la sustentabilidad a espacios de gran vulnerabilidad contribuyendo al empoderamiento del grupo de mujeres participantes y fortaleciendo su rol como referentes ambientales, mediante su intervención en espacios públicos para mejorar la calidad de vida de sus barrios.

Manos de mujer se lleva a cabo en cinco barrios: Villa 15, Villa 20, Villa Soldati, Villa 1-11-14, Villa 21-24 en donde se desarrollan capacitaciones y actividades de mejoramiento y mantenimiento del espacio público bajo un enfoque de sustentabilidad (en jardinería agroecológica, manejo de RSU y mobiliario sustentable). Trabajan en las capacitaciones veinticinco personas de ambos géneros. Estas actividades están coordinadas por un grupo de once mujeres de las villas 15, 20 y Soldati que brinda acompañamiento en el territorio para fortalecer su empoderamiento individual y colectivo en pos de acercar la sustentabilidad como opción viable, potente y digna para construir mejores condiciones de la calidad de vida y el bienestar de los participantes y su comunidad.

3- Programas Mar Chiquita

a. PLANMAR



PLANMAR es un proceso participativo de Desarrollo Local Sustentable apoyado en la Educación Ambiental. Se lleva a cabo en el Municipio de Mar Chiquita en conjunto con

las autoridades, directivos y docentes de las escuelas e institutos, la comunidad y los agentes económicos del partido.

El objetivo general del proyecto es “Implementar un plan de educación ambiental en el partido de Mar Chiquita con eje en la educación formal y no formal, la comunidad, el gobierno y los agentes económicos”.

Objetivos específicos:

1. Alcanzar, en el año 2020, al 100% de la comunidad educativa de Mar Chiquita.
2. Co-diseñar contenidos locales de educación ambiental.
3. Promover el emprendedurismo de triple impacto mediante la formación de nuevos oficios en tecnologías sustentables.
4. Sensibilizar a la comunidad a través de los alumnos y referentes poniendo en valor el patrimonio tangible e intangible del partido y su integración con procesos de desarrollo local.
5. Promover la formación de los actores de desarrollo clave del partido.
6. Sistematizar datos, procesos, conocimientos y saberes del PLANMAR para la su réplica a escala municipal, provincial y nacional.

b. Quinta Esencia – Escuela de Sustentabilidad



Quinta Esencia es el centro de educación e investigación para la sustentabilidad desarrollado de forma conjunta por Amartya y por la empresa eco social Nuevo Paradigma S.A.

El centro funciona como un laboratorio para una forma de vida sustentable en armonía con la naturaleza y la comunidad. Ubicada en un entorno rural, en Quinta Esencia se dictan cursos prácticos y teóricos acerca de la sustentabilidad, además de desarrollar actividades de sensibilización con la comunidad.

Objetivos específicos:

1. Formar individuos para promover un cambio de paradigma, direccionado hacia un futuro sustentable.

2. Desarrollar un centro de educación que se posicione como referente en temáticas de sustentabilidad.
3. Producir, enseñar y difundir información vinculada a la sustentabilidad.
4. Experimentar un modo de vida sustentable.
5. Fomentar la integración con la comunidad local.
6. Fomentar la bioarquitectura y las energías limpias.
7. Fomentar la biodiversidad y conexión con la naturaleza.
8. Fomentar prácticas de eco agricultura.

De forma paralela, desde el 2008, se dan cursos internacionales de sustentabilidad para formar a jóvenes universitarios y profesionales en temáticas de Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad, incorporando al proceso de aprendizaje una visión holística.

Objetivos específicos:

1. Formar a nuevas generaciones de líderes de negocios que promuevan la interdependencia entre lo social y la preservación del medio ambiente en las estrategias de negocios.
2. Promover un abordaje educativo focalizado en el diálogo y la creatividad que articule la participación activa de los sectores público, privado y social.
3. Generar agentes de cambio que sean pensadores sistémicos e innovadores.
4. Implementar talleres para profesionales sobre diversas temáticas de sustentabilidad a cargo de los profesores internacionales vinculados a nuestros cursos académicos.

Además de los programas mencionados Amartya brinda tres cursos:

- a. Curso RSE y desarrollo sustentable

Este curso se desarrolla en cooperación con la Universidad noruega de Vestfold, la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, el Pacto Global y la organización noruega Kultur Studier. Para Amartya la diversidad de actores involucrados en el curso permite abordar la RSE desde una perspectiva holística, junto a profesores y alumnos de Argentina y de diversos países del mundo.

El objetivo del curso es formar líderes de negocios que tengan en cuenta los desafíos sociales, ambientales y económicos para generar estrategias empresariales de sustentabilidad.

b. Curso responsabilidad social empresarial y management

El Curso de Responsabilidad Social & Management brinda las herramientas necesarias para llevar adelante la responsabilidad social y poder integrarla dentro de las estructuras de negocios. Los participantes del curso aprenderán a través de un enfoque sistémico a diseñar y planear una estrategia de RSE; implementando estos conceptos a lo largo de distintas industrias y regiones.

Ambos cursos tienen una duración de tres meses y son acreditados por la Universidad Noruega de Vestfold otorgando créditos ECTS (sistema europeo) a estudiantes locales y extranjeros. Además, a partir del año 2016 cuenta también con doble acreditación ingresando la Universidad Nacional de San Martín como socio del proyecto.

c. Diplomado en negocios sustentables

Este diplomado se realiza en conjunto con la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín y tiene como objetivo “proporcionar conocimientos acerca del desarrollo sustentable, la gestión del impacto ambiental, el espíritu emprendedor, la ética y la creación de valor económico, social y ambiental, como ejes de atención en un mundo en tránsito a la sustentabilidad”

Objetivos específicos:

1. Estudiar y comprender la evolución que viene sufriendo el concepto de desarrollo sustentable y cómo éste influye en la gestión estratégica de los negocios.
2. Analizar y comprender diferentes estrategias empresariales para el alcance de la sustentabilidad.
3. Establecer el rol del gerenciamiento de los desafíos ambientales y de las demandas de los grupos de interés (stakeholders) en el proceso de gestión de los emprendimientos de negocios sustentables.

6.3 Territorio de trabajo y financiamiento

Amartya trabaja actualmente en dos territorios muy diferentes. Por un lado, barrios vulnerables de CABA y, por otro lado, el partido de Mar Chiquita en la provincia de Buenos Aires. Gustavo Slafer plantea que ambos territorios implican desafíos diferentes. Mientras que el Partido de Mar Chiquita es “(...) un amplio territorio con

poca población y con una clara división cultural entre mediterráneo y costa”, en los diferentes barrios vulnerables en donde se trabaja

“(…) hay mucha población viviendo en condiciones de precariedad y hacinamiento”. Si bien el objetivo es el mismo: generar modelos de desarrollo sustentable local. Dentro de Mar Chiquita enfocamos nuestras energías en un partido para generar un modelo replicable ya que tiene características muy similares a otra gran cantidad de partidos de la provincia de Buenos Aires. Lo hacemos trabajando con todos los actores (empresas, estado, sociedad civil) y con un Plan de Educación Ambiental (PLANMAR) como principal herramienta de transformación. Dentro de CABA apuntamos a redefinir la Sustentabilidad en contextos de alta vulnerabilidad social entendiendo que al vivir en una realidad particular es necesario repensar nuestras acciones. Lo hacemos a través de capacitación y principalmente intervención de obras públicas.”

Es importante destacar que no todos los programas están activos en el momento ya que no todos cuentan con financiamiento. Por ejemplo, el programa “Semillas de Sustentabilidad”, del cual Gustavo Slafer es responsable, actualmente no se lleva a cabo por falta de fondos y, si bien se presentaron a una convocatoria, no saben si van a salir elegidos y si van a poder seguir con el mismo.

Otro de los programas, “Educación para una ciudadanía sustentable”, que lo desarrollan en conjunto con otra organización, MiNU, lo están llevando a cabo sin financiamiento *“(…) como un esfuerzo de las dos organizaciones (…)”* me comenta Gustavo Slafer ya que consideran que les sirve igual. Por un lado, para seguir mejorando el programa y la forma de contactarse con los profesores y los chicos; y, por otro lado, para mostrar el programa a posibles financiadores.

Otro de los programas que no está activo por el momento es “Manos de Mujer” por el mismo problema de financiamiento.

El financiamiento de Amartya, según Gustavo Slafer, tiene varios orígenes: por un lado, se presentan a “(...) convocatorias del Estado (municipal, provincial o nacional) y de fundaciones nacionales o internacionales que ofrecen fondos para desarrollar proyectos de educación ambiental.” Por otro lado, obtienen ingresos con los cursos de posgrado en sustentabilidad para estudiantes nacionales e internacionales. Y, en menor medida, de aportes de empresas privadas.

La construcción de “Una escuela sustentable”, en Mar Chiquita, no fue producto solamente de ONGs y fundaciones si no que tres empresas estuvieron a cargo del financiamiento: Unilever - a través de Ala - Disney y DIRECTV. Gustavo Slafer comenta que ellos no trabajan mucho con empresas privadas por falta de conocimiento y experiencia. Incluso cuenta que el trabajar con empresas muchas veces les genera contradicciones, pero en el caso puntual del desarrollo de una escuela sustentable decidieron que sí porque era un proyecto muy grande y la repercusión iba a ser mucha. Gustavo Slafer dice que:

“(...) trajo algunas discusiones internas, pero bueno, por lo menos en este proyecto en especial, terminamos definiendo que el fin justifica los medios. Creo que no hubiese sido lo mismo si era una petrolera o Monsanto (...) uno no vive en una burbuja, estás en este sistema y tenés que generar alguna manera de avanzar y no podés aislarte del exterior y bueno, si logras que construyan una escuela sustentable y “ble ble” y bueno, no sé. Por lo menos de mi parte, me parece que vale la pena.”

Un dato a destacar es que a través de la página web de la organización se puede acceder a los balances de Amartya. Sin embargo, estos no son actualizados desde hace tres años, el último balance que hay es del 2015.

En el siguiente cuadro se sintetizan los diferentes programas y cursos que lleva a cabo Amartya y si los mismos están o no activos⁶:

6 Datos al 2 de Agosto 2018

			Territorio	Objetivo	Activo
Programas	Programas Educativos	ConSuma Dignidad	Escuelas	Incrementar la conciencia sobre la importancia del Consumo Responsable en jóvenes de entre 15 y 18 años	Si
		Semillas de Sustentabilidad	Escuelas	Generar conciencia y promover la reflexión, el diálogo de los niños como agentes privilegiados para la creación de hábitos más sustentables al interior de sus familias	No
		Educación para una Ciudadanía Sustentable	Escuelas	Fortalecer la educación en participación ciudadana y sustentabilidad en jóvenes de entre 14 y 18 años	Si
	Programas de interacción en barrios vulnerables de CABA	30 Manzanas Verdes	Villa 20 (Villa lugano)	Formación de promotores comunitarios en temas de sustentabilidad ambiental	No
		Manos de Mujer	Villa 15, Villa 20, Villa Soldati, Villa 1-11-14, Villa 21-24	Empoderamiento de un grupo de mujeres para fortalecer su rol como referentes ambientales mediante su intervención en espacios públicos	No
	Programa Mar Chiquita	PLANMAR	Mar Chiquita	Implementar un plan de educación ambiental con eje en la educación formal y no formal, la comunidad, el gobierno y los agentes económicos	Si
		Quinta Esencia - Escuela de Sustentabilidad	Conorel Vidal - Mar Chiquita	Centro de educación e investigación para la sustentabilidad	SI

		Alianza	Objetivo	Activo
Cursos	Curso RSE y desarrollo sustentable	Universidad Noruega de Vestfold, la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, el Pacto Global y la organización noruega Kultur Studier	Abordar la RSE desde una perspectiva holística, junto a profesores y alumnos de Argentina y de diversos países del mundo	Si
	Curso responsabilidad social empresarial y management	Universidad Noruega de Vestfold - la Universidad Nacional de San Martín	Brinda las herramientas necesarias para llevar adelante la responsabilidad social y poder integrarla dentro de las estructuras de negocios	Si
	Diplomado en negocios sustentables	Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín	Proporcionar conocimientos acerca del desarrollo sustentable, el espíritu emprendedor, la ética y la creación de valor económico, social y ambiental, como ejes de atención en un mundo en tránsito a la sustentabilidad	Si

6.4 Organigrama

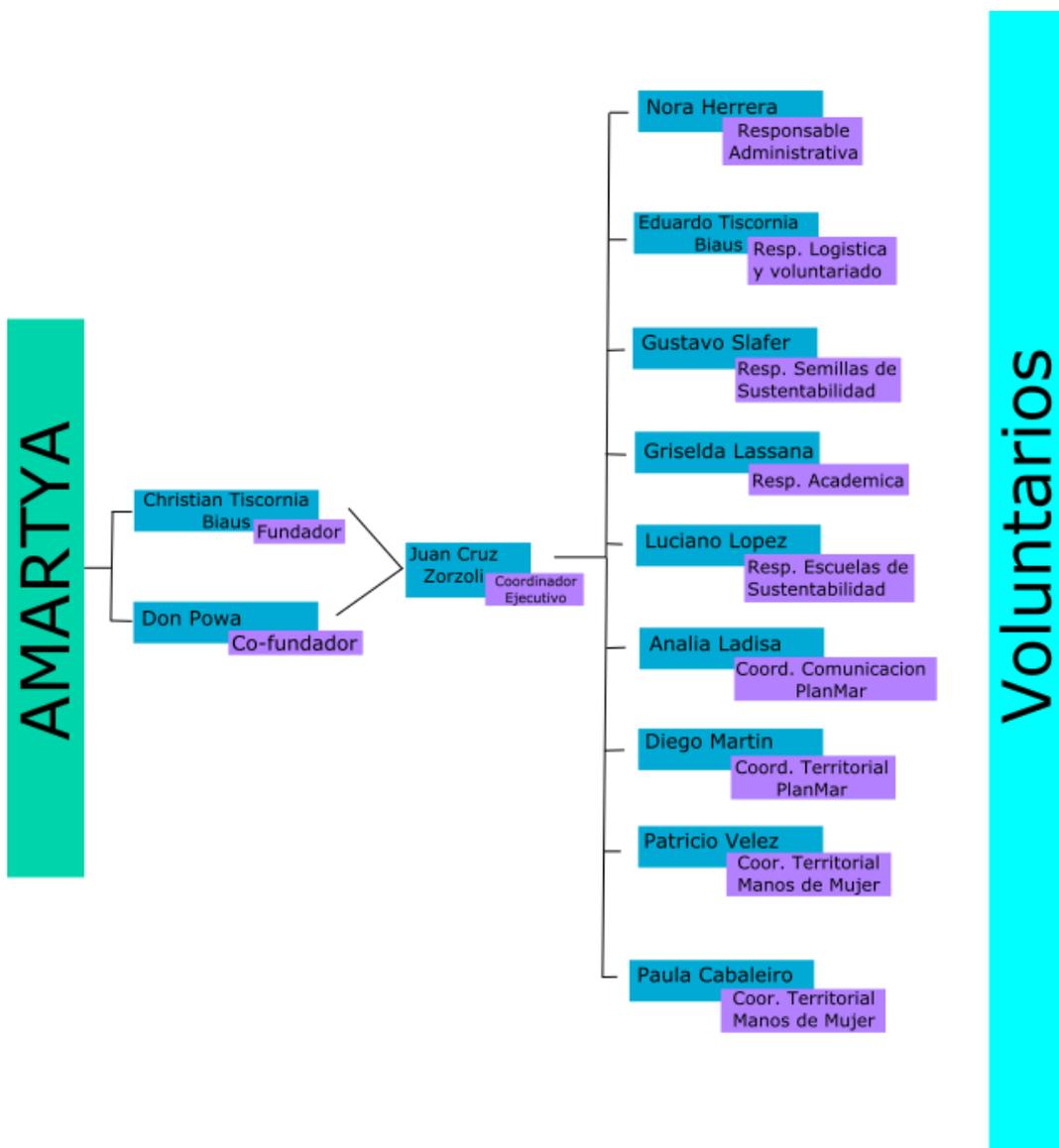
Actualmente, en la asociación hay doce personas trabajando de forma fija y cinco voluntarios. Gustavo Slafer me comenta que ellos trabajan en modalidad de ecosistema, son un grupo pequeño de personas, pero con mucha gente alrededor con los que trabajan de forma asociada para proyectos puntuales como por ejemplo con la asociación Metáfora con quien trabajan en el programa de “Semillas Sustentables” o con la asociación MiNU, que los acompaña en el programa de “Educación para una Ciudadanía Sustentable”.

Relaciono esta modalidad de trabajo con la noción de ecosistema emprendedor desarrollada por Franco Amorosi (2014) en “La importancia del ecosistema”. En el artículo, Amorosi plantea que el trabajo del emprendedor no es solamente iniciar un proyecto, sino que comprende un proceso evolutivo que comienza con una idea y termina cuando ésta alcanzó su máximo desarrollo. En este proceso, los entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos desempeñan un rol importante y estimulante para el desarrollo del emprendimiento.

Es por esto que el ecosistema tiene un rol fundamental porque incluye los elementos por fuera del emprendedor individual –individuos, organizaciones o instituciones- que conducen -o inhiben- la elección de una persona de transformarse en emprendedor y su probabilidad de éxito.

Es así como Franco Amorosi (2014) define al ecosistema emprendedor como “(...) el conjunto de relaciones entre entidades y personas emprendedoras, que favorece -u obstaculiza- el éxito de los emprendimientos. El ecosistema incluye a los gobiernos, las incubadoras y aceleradoras, los inversores, las universidades y las empresas.”

Esto implica que diferentes organizaciones, empresas y fundaciones realicen alianzas estratégicas para lograr fines comunes. Esta modalidad de trabajo debe pensarse en relación a la particularidad que tienen tanto los emprendedores, como las ONGs o fundaciones civiles, que es la escasez de recursos, ya sea humanos como económicos, dado que esta forma de trabajo implica ahorrar recursos. Además, como dice Gustavo Slafer, “(...) Nosotros no hacemos todo, ni sabemos todo”.



En cuanto al funcionamiento, ellos tienen una oficina en Palermo, que es un espacio compartido con otras dos asociaciones. En la misma no siempre está el equipo completo ya que, como me cuenta Gustavo Slafer, muchas veces los integrantes están trabajando en el territorio. Además, no hay un horario fijo de trabajo, si bien todos cumplen más o menos el horario de 9 a 17 hs, esto varía según la necesidad de cada programa y los objetivos que debe cumplir. Por eso, Gustavo Slafer plantea que la oficina a veces termina siendo un lugar “medio de paso”.

Una de las particularidades de Amartya es que hay integrantes del equipo que viven en lugares alejados, por ejemplo el director ejecutivo, Juan Cruz Zorzoli, que vive en Bariloche, el presidente que vive en Noruega y los coordinadores del programa PLANMAR (la coordinadora de comunicación y el coordinador territorial) que viven en la costa.

Esta particularidad implica un problema en cuanto a la comunicación y el trabajo del día a día ya que no están físicamente presentes y se debe coordinar previamente una reunión. Gustavo Slafer comenta que las reuniones del equipo completo se realizan cada quince días y que son *“(…) más bien informativa[s], para que todos sepamos en qué anda cada programa, no se toman grandes decisiones, pero se intenta ir entrecruzando y potenciando los programas entre sí.”* Además de estas reuniones quincenales, los integrantes de Amartya están comunicados a través de grupos de WhatsApp, en donde hay grupos por área, por proyecto y por equipo para estar en contacto en el día a día. También tienen un grupo de Facebook que, en palabras de Gustavo Slafer, *“(…) es para pedidos puntuales”*.

6.5 Aspectos comunicacionales

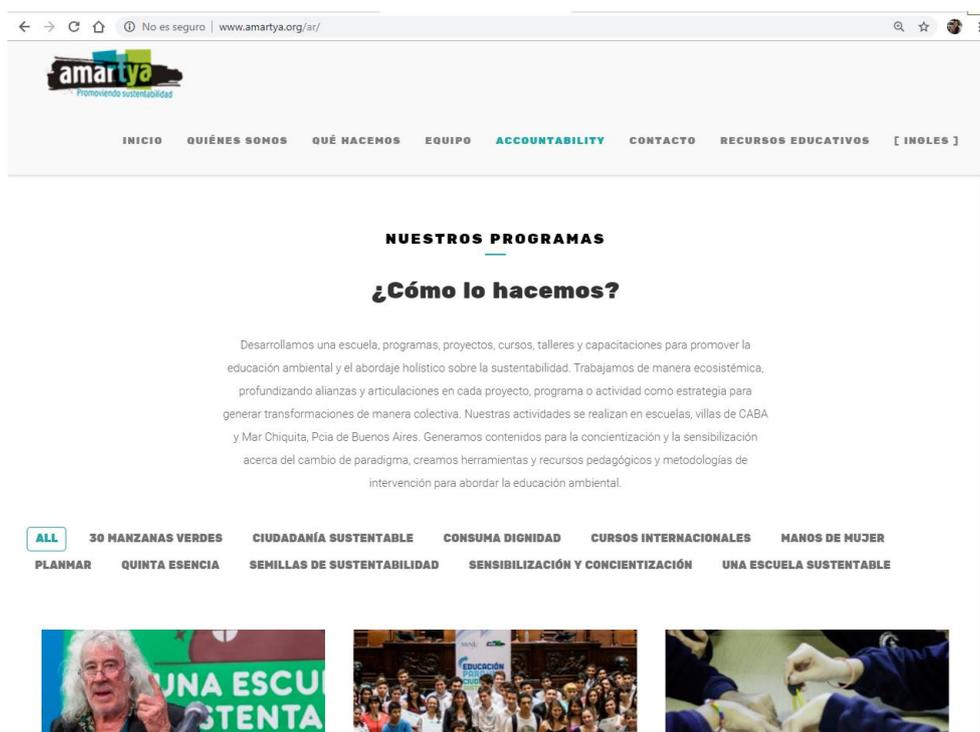
Al tener que pensar el lugar que ocupa la comunicación en Amartya, Gustavo Slafer comenta que últimamente comprendieron que la comunicación tiene que tener un lugar importante ya que *“(…) podemos hacer cosas geniales, pero si no comunicamos nunca vamos a lograr el impacto que buscamos”*

Además, plantearon la necesidad de que los comunicadores sean los beneficiarios de los diferentes programas *“(…) el docente, la que trabaja en la huerta de la villa 15, el estudiante internacional que hace nuestros cursos, el productor de Coronel Vidal, la organización social”*.

En cuanto a los canales y espacios de comunicación de la organización se tiene en consideración:

- Página web oficial de Amartya - <http://www.amartya.org/ar>
- Fanpage en Facebook de Amartya- AmartyaPromoviendoSustentabilidad -
- Tres Fanpages de sus programas:
 - ConSuma Dignidad
 - Quinta Esencia Escuela de Sustentabilidad
 - Mar Chiquita Sustentable
- Una cuenta de Twitter - Amartya_ -
- Un canal de Youtube – AmartyaArgentina –

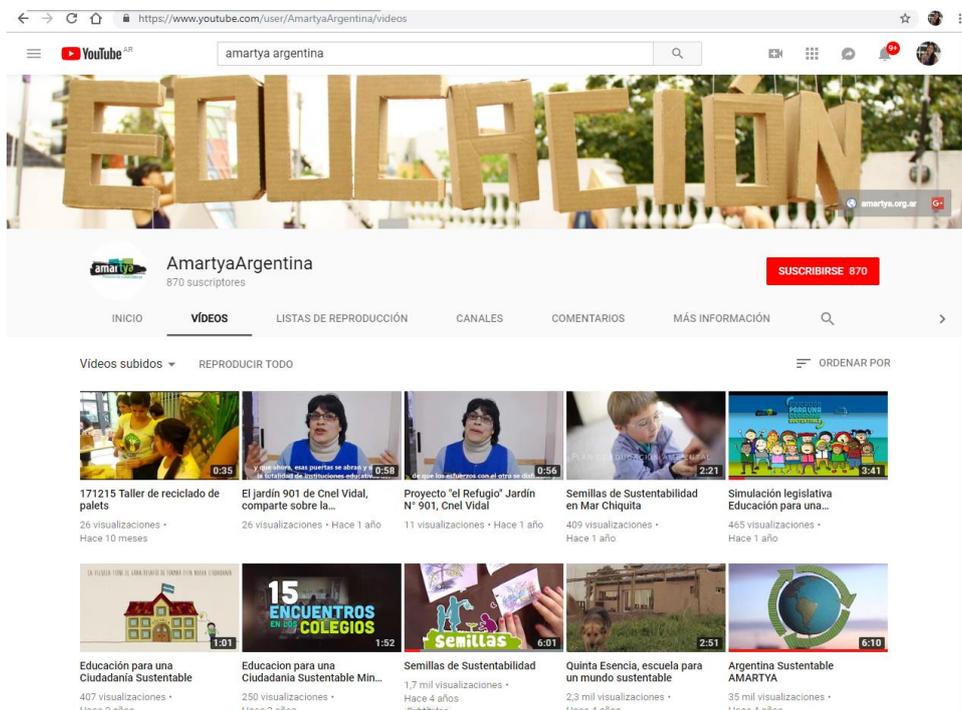
Le pregunté a Gustavo Slafer por qué la particularidad de tener una fan page por cada proyecto y su respuesta fue que no fue algo pensado, surgió en el momento y ahora, si se lo ponen a pensar, creen que no fue una buena decisión.



Captura de pantalla de la página web de Amartya

Por otra parte, la página web suele estar actualizada, me dice Gustavo Slafer y plantea que la tienen como “(...) un lugar donde se guarda toda la información para cualquier interesado que nos busque.” Quien la visite encuentra una descripción de los programas que se llevan a cabo e información sobre el equipo de Amartya que incluye

una mini-biografía de cada integrante. También hay enlaces para ver videos y para visitar sus redes sociales y cuenta con la posibilidad de descargar material educativo y de hacer un aporte económico.



Captura de pantalla del canal de YouTube de Amartya

El canal de YouTube cuenta con un total de cincuenta y cinco videos. Los mismos pueden dividirse en dos categorías: testimonios de protagonistas de los diferentes programas que lleva a cabo la organización y producciones propias. Estas últimas no son solamente para mostrar los programas, sino que también abordan temas relacionados con la sustentabilidad y tienen un carácter más informativo/educativo.



Ejemplo de videos de testimonios de los protagonistas de los diferentes programas.



Captura de pantalla del Twitter de Amartya

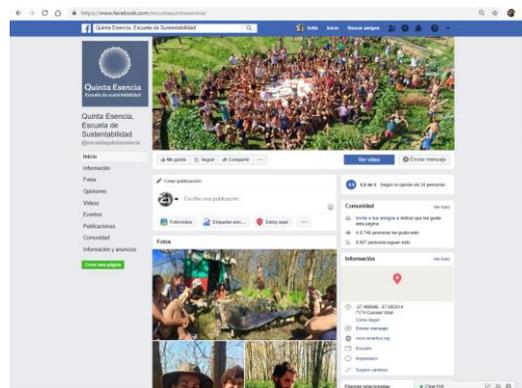
Se puede considerar a la cuenta de twitter como la red social más actualizada, ya que realiza publicaciones todos los días, ya sea noticias de diarios relacionados con la temática que trata la organización, como recomendaciones de cursos, “tips” para un consumo responsable, información sobre los programas que lleva a cabo la organización y sus avances. Tiene un total de 2.575 de seguidores⁷. En cuanto a la interacción con los usuarios, la misma es muy poca. Los tweets son pocas veces re-tuiteados, y si son comentados no hay una respuesta por parte de la fundación.

7 Datos al 2 de agosto del 2018



Captura de pantalla del Facebook de Amartya

En cuanto a la fanpage de facebook, Amartya Promoviendo Sustentabilidad, tiene un total de 130.000 seguidores⁸ y se centra en comunicar el trabajo de la organización en sus diferentes programas a través de videos o de textos en donde prima la mirada de los protagonistas. Gustavo Slafer nos comenta que se busca generar notas con contenido “(...) *tratamos de evitar el posteo fácil que se hace viral por solo tener una foto, aunque de vez en cuando lo hacemos porque tiene muchísima más llegada que un posteo más largo y profundo*”.



Capturas de pantalla de las diferentes fanpage de Facebook que tiene Amartya

Las fanpages del programa ConSuma Dignidad con 11.500 seguidores⁹; Quinta Esencia, Escuela de Sustentabilidad con 6.700 seguidores¹⁰; y Mar Chiquita Sustentable con 4.000 seguidores¹¹ están dedicadas a contar los avances de los respectivos programas. Muy pocas veces se comparten noticias o notas relacionadas con la temática de los programas y, de las tres fanpage, Mar Chiquita Sustentable es la que tiene mayor actividad. Este último tiempo hubo avances con lo que respecta al proyecto y se mantiene al tanto a la comunidad. Todas las publicaciones que se hacen en esta fanpage son replicadas en la fanpage de Amartya, al igual que las publicaciones de las otras fanpages de los programas.

Podemos observar que, a diferencia de twitter, la fanpage de Amartya no cuenta con publicaciones diarias y tampoco cuenta con recomendaciones de cursos, tips o notas de diarios como si se hace en Twitter. Lo que sí es una constante en las redes sociales es la poca respuesta por parte de Amartya a las preguntas/comentarios que

9 Idem
10 Idem
11 Idem

hace la gente en las mismas. Frente a las preguntas de los usuarios son otros usuarios los que muchas veces responden las consultas.



Germán Arza Hola, cómo están? Me podrían indicar su postura sobre el barrio privado que quieren construir en la entrada del Balneario Mar Chiquita y que afecta directamente a la Reserva? Desde ya muchas gracias.

[Me gusta](#) · [Responder](#) · 1 sem

Ejemplo de comentarios sin respuesta por parte de Amartya en una publicación del 28-1-2019

Las diferentes redes sociales son administradas por el director ejecutivo y el presidente. El contenido que suben es generado por el responsable de cada proyecto. Sin embargo, Gustavo Slafer nos comenta que “(...) con la dinámica del día a día, termina quedando en segundo plano”.

En cuanto a recursos comunicacionales, se puede destacar también los reportes anuales que se realizaban en formato de revista on-line desde 2006. En los mismos se comentaba sobre todas las actividades desarrolladas en el año con testimonios de las diferentes personas involucradas, información dura y fotos. También se mencionaban los proyectos en desarrollo y las metas para el próximo año.



Portadas de los reportes anuales del 2014, 2013, 2012 y 2011

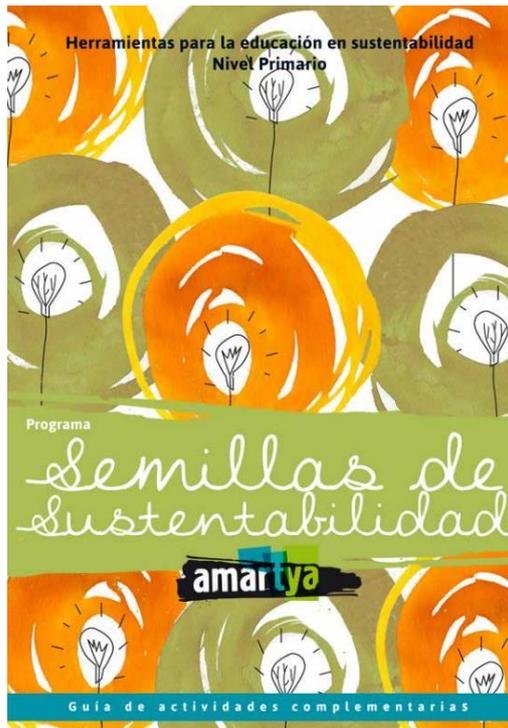
Además, contaban con un apartado en donde se mostraba un recuadro detallando los financiadores que tuvieron a lo largo del año, el total de aportes que se consiguieron y cómo fue el uso del mismo. Sin embargo, este reporte se dejó de hacer en el 2014.



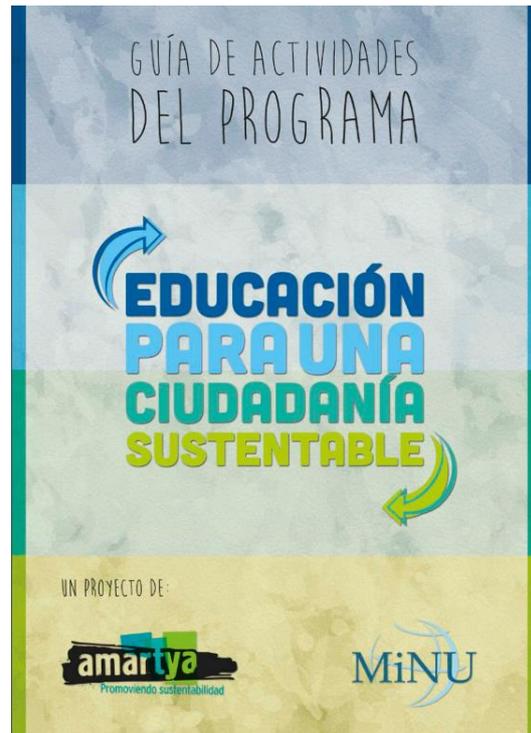
Página del reporte anual de Amartya del 2011.

Además de los reportes de actividades, Amartya cuenta con diferentes cuadernillos educativos: tiene dos cuadernillos dedicados al programa de "Semillas de Sustentabilidad" - uno para los docentes y otro con actividades complementarias -. Y un cuadernillo para el programa de "Educación para una Ciudadanía Sustentable". Este programa cuenta también con una página web¹² en donde se especifican los diferentes encuentros que se hacen, las actividades y desde la cual se puede descargar el cuadernillo.

12 <http://www.ciudadaniasustentable.org/ECS/que-es-ECS.html>



Cuadernillo de actividades del programa "Semillas de sustentabilidad".



Cuadernillo de actividades del programa "Educación para una ciudadanía sustentable".



Portada de la página web de Educación para una Ciudadanía Sustentable.

En lo que respecta a la comunicación interna entre los integrantes de la asociación, Gustavo Slafer nos comentaba que tienen reuniones del equipo completo cada quince días, que son necesarias porque al no tener horarios fijos y al estar trabajando muchas veces en el territorio, no tienen un contacto diario entre ellos. Además, comenta que se

comunican por grupos privados de facebook, por whatsapp y email pero que esto muchas veces entorpece el accionar ya que son demasiadas vías por donde se pasa la información y que se terminan perdiendo entre la cantidad. Es por eso que están intentado establecer ciertas reglas para comunicarse y canalizar toda la información por un solo medio.

Analia Ladisa, responsable de la comunicación del programa PLANMAR, coincide con Gustavo Slafer al plantear que los diferentes canales por los cuales se comunican de manera interna en la organización es muchas veces un problema porque son muchos y porque hay mucha cantidad de información con la que se manejan, es por eso que plantea que es un área que debe trabajarse para optimizar tiempos.

Con lo que respecta a las particularidades del programa PLANMAR, Analia Ladisa me comenta que la comunicación externa es la *“(...) clave en este proyecto porque lo que más necesitamos es involucrar a la comunidad local en las actividades y programas que desarrollamos”* y esto implica un desafío ya que por un lado, *“(...) la comunidad de Mar Chiquita es pequeña y rural y el factor más importante es el trato y comunicación interpersonal y, por otro lado, porque implica [...] atravesar e implicarse en las costumbres locales, en las idiosincrasias de los grupos incluso en cada localidad”*.

Analía Ladisa se incorpora en agosto del 2017 a Amartya como responsable de comunicación, pero desde hacía ya un año estaba trabajando como voluntaria en la misma. Su puesto de responsable de comunicación se centra en el programa de PLANMAR y, como ella me comentó, implicó un gran desafío ya que comenzó un camino desde cero en donde no había nada hecho y, si bien esto implica una gran libertad, es también un poco abrumador. Sin embargo, la mayor dificultad con la cual se encontró Analía fue el trabajar a la distancia, ya que en el comienzo¹³ vivía en Buenos Aires y el proyecto se lleva a cabo en Mar Chiquita y lo que fue *“(...) el proceso de aprendizaje que implica conocer las particularidades socioculturales del territorio [fue] doblemente trabajoso”*.

Cuando se le consultó sobre el papel que juega un responsable de comunicación de PLANMAR me comentó que implica:

13 Actualmente vive en Mar Chiquita.

“(…) construir una herramienta transversal que permite vehicular las metas del PLANMAR en sí. Todas las acciones de un proyecto de incidencia en políticas públicas de estas características prevén un componente comunicacional, ya sea de intercambio con funcionarios públicos, con actores de la sociedad civil, con difusión y/o convocatorias públicas, etc. Mis tareas son entonces, ser nexos entre la planificación estratégica del proyecto en general y la puesta en práctica en el territorio.”

Uno de los logros que se alcanzó con la incorporación de Analía Ladisa al equipo de Amartya fue la construcción de un Plan de Comunicación integral anual para “Mar Chiquita Sustentable”. El mismo se desarrolló como una herramienta comunicacional para alcanzar los objetivos principales de PLANMAR y *“se hizo mucho hincapié en los valores, en la misión, en la visión, en las herramientas que nos iban a permitir trabajar territorialmente.”*

Analía Ladisa hace un balance de los logros y comenta:

“Alcanzamos e incluso duplicamos todos los objetivos cuantitativos del proyecto de una escuela sustentable dentro de la estrategia de comunicación. Estamos un poco atrasados en todo lo que es la sistematización de la comunicación interna, pero, con la sistematización de la comunicación externa, - como medios de comunicación - estamos a mitad de camino”.

Es por esto que tiene una mirada alentadora y asegura que, a fin de año, habrán completado entre el setenta y ochenta por ciento del plan.

A partir de esta descripción se puede concluir que, si bien Amartya tiene definidos algunos aspectos de la estrategia comunicacional, como por ejemplo evitar “posteos fáciles de imágenes con alguna frase”¹⁴, o que los beneficiarios de los programas sean los encargados de hablar sobre los mismos, no le es posible llevarlos a cabo por diferentes causas.

14 Como lo describe Gustavo Slafer

Una de las razones que puedo pensar es la falta de tiempo por atender a las tareas del día a día que se traduce, de forma clara, por ejemplo, en no redactar posts para que sean subidos a las redes sociales. Otra de las razones sería la falta de un plan claro que permita fijar objetivos y metas con lo que respecta a la comunicación. Esto se relaciona con que no hay un responsable encargado de la misma.

Se puede ver claramente este faltante si se compara la situación actual de los programas de la organización con el trabajo que realizó Analía Ladisa en el programa de “PLANMAR”. El mismo tiene un plan de comunicación anual que cuenta con objetivos, proyectos y metas, mientras que los demás programas y Amartya en general como asociación, tienen una carencia en planificación y criterios con lo que respecta a la comunicación.

Esto ocasionó, por ejemplo, la creación de una fan page por cada programa que desarrolla e incluso una falta de unificación en los nombres que llevan las redes sociales en las cuales está presente, ya que todas se llaman diferente: la fanpage de Amartya en facebook es: Amartya Promoviendo Sustentabilidad; en twitter: Amartya_; y en youtube: Amartya Argentina.

A partir de este primer acercamiento podemos ver cómo la comunicación en Amartya tiene ciertas falencias que imposibilitan lograr una buena comunicación con su comunidad y posicionarse como referente en la educación para el desarrollo sustentable.

El siguiente cuadro es una síntesis de los recursos comunicacionales:

Recursos Comunicacionales			
	Nombre	Descripción	Activo
Página Web	http://www.amartya.org/ar/	Se encuentra centralizada toda la información de la organización	Si
Facebook	AmartyaPromoviendoSustentabilidad	Se centra en comunicar las actividades de los diferentes programas que lleva a cabo Amartya	Si
	ConSuma Dignidad	Comunican información relacionada al programa	Si
	Quinta Esencia Escuela de Sustentabilidad	Comunican información relacionada al programa	Si
	Mar Chiquita Sustentable	Comunican información relacionada al programa	Si

Twitter	Amartya_	Actividad diaria ya sea con noticias de diarios relacionados con la temática que trata la organización, como con recomendaciones de cursos, “tips” para un consumo responsable	Si, red social con mayor actividad
YouTube	AmartyaArgentina	Dos clases de videos: testimonios y producciones propias de carácter educativo	Si
Cuadernillo Educativo	Semillas de Sustentabilidad	Un cuadernillo de actividades para los alumnos y uno que sirve de guía para los docentes	Si
	Educación para una Ciudadanía Sustentable	Guía del programa Educación para una Ciudadanía Sustentable	Si
Reportes anuales		Se comunican las actividades desarrolladas en el año con testimonios de las diferentes personas involucradas, proyectos en desarrollo y metas para el próximo año.	No, desde 2004

6.6 Interacción con otros actores en el territorio

Al pensar en el funcionamiento de Amartya, vale destacar su modalidad de trabajo ecosistémico. Gustavo Slafer es quien comenta que Amartya es un “(...) *equipo fijo chico (aprox. unas 12 personas) y mucha gente alrededor que vamos convocando o trabajando de forma asociada para proyectos puntuales.*” Un ejemplo de estas alianzas es el proyecto Educación para una Ciudadanía Sustentable que llevan en conjunto con la organización MiNU.

Al preguntarle a Gustavo Slafer sobre cómo Amartya concreta estas alianzas, comenta que “*creo que por alguna u otra razón te cruzas en este ambiente. Rara vez uno busca en Google ponele. Ya en el estar acá, uno conoce*”. Además, Amartya forma parte de la Red Argentina de Educación Ambiental, que está conformada por diferentes organizaciones y que facilita el contacto para establecer alianzas. Gustavo Slafer plantea que estas alianzas son “(...) *más del contacto cercano, de la amistad o del trabajo en conjunto*”.

Es por esto que son muchas las alianzas que Amartya establece, todos los proyectos que desarrolla los lleva a cabo con alguien más. Es así como puedo decir que forma parte de una red de la cual se nutre para desarrollar los diferentes programas y proyectos y en la cual también los voluntarios cumplen un rol importante ya que, para Gustavo, para crecer cuando no hay recursos, los voluntarios son necesarios.

7. ANÁLISIS SITUACIONAL

7.1 Brechas y nudos críticos

Luego de un primer acercamiento a Amartya que me permitió comprender mejor su funcionamiento y las relaciones que tiene con su entorno, puedo realizar un análisis situacional de la misma.

Washington Uranga utiliza el término de brecha para hablar de la distancia entre una situación presente y aquella deseada considerada como óptima y posible vista desde la mirada de la organización. La situación deseada sería “(...) *una dimensión subjetiva, el patrón de deseabilidad establecido por el sujeto*”. (Uranga, 2008)

Tales brechas pueden ser leídas por los actores como problemas, necesidades, trabas o dificultades. Es importante remarcar igual que dichas brechas deben pensarse como propuestas, desafíos o construcciones a realizar superando así una mirada coyuntural.

Desde esta perspectiva, la principal brecha de Amartya es la comunicación externa sujeta a la coyuntura. Como dice Gustavo Salfer “*La idea es que cada responsable de área vaya generando material para subir [a las redes sociales] pero la realidad es que, con la dinámica del día a día, termina quedando en segundo plano*”

Esta situación se corresponde con los inicios de la organización en donde la comunicación estaba ligada a lo urgente y al criterio del responsable asignado a la tarea.

Esto se puede ver por ejemplo, en la creación de una fanpage de facebook por cada programa, lo que brinda una mirada parcial de la organización - ya que los seguidores solo se pueden informar de un programa - y, a la vez, el hecho de intentar postear en cada fanpage información de los demás programas o de la organización en general, implica una pérdida de tiempo para el encargado de las redes y un desorden visual para los seguidores.

Reforzando esta idea, Gustavo Slafer me comentó que cuando le toca escribir posts para facebook “(...) *no tenía una visión muy clara, [...] está como muy a cada uno y como le gusta a escribir. Solo hay una idea ahí dando vuelta, de que nosotros no*

tenemos que comunicar, sino que debe hablar el beneficiario. Pero cada vez que tengo que escribir algo, es un bajón, no sé a dónde apuntar.”

Al estar ligada la comunicación a lo urgente y a la coyuntura no les fue posible a los integrantes de Amartya establecer un plan de comunicación que “(...) recoja las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar.” (Plataforma de Voluntariados)

Un plan de comunicación facilita el trabajo cotidiano ya que:

“(…) ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión, a la que puede llevar el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad.”

La división de roles es otra estrategia clave para lograr una mejor comunicación y mayor agilidad. “El concepto de rol o papel, ha sido definido como un conjunto de patrones de comportamiento esperados y atribuidos a alguien, que ocupa una posición determinada en una unidad social” (Linton, 1945).

Cabe destacar también que la asignación de roles en un equipo es:

“(…) un proceso de negociación entre cada miembro del grupo y el resto del equipo. Razón por la cual, una persona no puede asumir un rol sin el reconocimiento del equipo porque, es este reconocimiento, es el que en definitiva, da al individuo la satisfacción de ser útil para unas determinadas funciones”. (Ros Guasch, 2006).

Otro ejemplo que deja ver los problemas en el área de comunicación es la ausencia de feedback en los comentarios de las redes sociales. La organización no tiene una presencia activa en las mismas y esto perjudica la fidelización de sus seguidores y su imagen ya que las diferentes preguntas que les hacen no son respondidas al igual que los comentarios.

Al hablar de fidelización de usuarios, debemos mencionar las 4 f's del marketing online propuestas por Paul Fleming en su libro "Hablemos de la Mercadotecnia Interactiva". Las mismas son: flujo, funcionalidad, feedback¹⁵ y fidelización, siendo los últimos dos conceptos los que nos interesan.

El feedback se produce cuando el usuario ya está en la red y es a través de sus interacciones y comportamientos que podemos obtener información. La fidelización es la manera de mantener el contacto con el usuario.

Además, me parece interesante mencionar el artículo escrito por Ruben Mañez, "La captación de los clientes por medio de las redes sociales" en el que plantea que hoy en día, todas las empresas suelen tener presencia digital en las redes sociales. El autor señala que el conocer cómo manejarlas con eficiencia genera muchas ventajas que pueden mejorar el devenir del negocio en lo relativo a las ventas, pero también otras más intangibles como la imagen proyectada, que permite trabajar en la captación de clientes.

Bajo esta línea de pensamientos se puede deducir que, al no considerar a la comunicación como primordial, no hay un equipo responsable de la misma por lo que la tarea de comunicar está en manos de "todos" imposibilitando así el armado de una planificación con metas y proyectos específicos.

8. PLAN DE ACCIÓN

8.1 Estrategias de comunicación

Al hablar del diseño de estrategias de comunicación hago referencia a:

"La creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación que se aspira" (Uranga, 2008; 49)

¹⁵ Debemos entender este término enmarcado en la teoría de marketing digital.

Es importante, a su vez, tener en claro el objetivo general que enmarca e impulsa el desarrollo de la tesina, el cual busca potenciar la figura de la organización Amartya en los modos en que interpela a su comunidad en lo relativo a la educación para el desarrollo sustentable.

En ese sentido, los objetivos específicos que se propusieron fueron dos. Por un lado, proyectar una propuesta para posicionar a Amartya como un actor estratégico en torno a la temática de educación para el desarrollo sustentable desde su lugar como asociación civil para la opinión pública. Y, por el otro lado, lograr una mayor visualización de los diferentes programas que lleva a cabo la organización.

Como se mencionó a lo largo de la tesina, los integrantes de Amartya no consideran a la comunicación como una tarea principal. Gustavo Slafer es quien plantea que: *“(…) con la dinámica del día a día, termina quedando en segundo plano”,* es por esto que tienen problemas para dedicarle tiempo, ya que priorizan otras actividades y, a su vez, porque no tienen claro cómo comunicar al faltar un referente. Gustavo Slafer también planteó que está presente la idea de que *“(…) nosotros no tenemos que comunicar, sino que debe hablar el beneficiario. Pero cada vez que tengo que escribir algo, es un bajón y es por eso, no hay un referente, no sé a dónde apuntar, ahí hay una falencia. Si me interesaría por ahí aprender y meterme más en el tema, pero no hay nadie que se esté encargando de eso y si no hay nadie que se ocupe de eso, para mí no va a llegar a ningún lado”*

Frente a esta problemática se decidió utilizar como estrategia la capacitación y revalorización de la comunicación en el interior de la organización.

Es importante a su vez, lograr una mejora en la comunicación y visualización, que se corresponde directamente con los objetivos delimitados.

8.2 Proyectos y Actividades

Ya definidas las estrategias a seguir, se pensaron tres proyectos para llevarlas a cabo:

1. Capacitación integral en comunicación.
2. Reformulación de estrategia segmentada de comunicación.
3. Conformación de un equipo de comunicación.

8.2.1 Proyecto 1 - Capacitación integral en comunicación

▫ Objetivo:

Capacitar a los integrantes de Amartya en el área de comunicación para lograr la definición de criterios en lo que respecta a la comunicación externa de la organización.

▫ Fundamentación:

Este proyecto surge luego de comprender, a través de las entrevistas y del análisis situacional, que los integrantes de Amartya relegan las prácticas comunicacionales a un segundo plano.

Lo que se busca es que los integrantes de la organización revaloricen a la comunicación para que comiencen a comprenderla como una actividad primordial y como una herramienta para potenciar su accionar.

▫ Metas:

La asistencia del 95% de los integrantes de Amartya y lograr definir criterios y modalidades de accionar en lo que respecta a la comunicación externa.

▫ Destinatario directo:

Los integrantes de Amartya.

▫ Destinatario indirecto:

La comunidad que sigue a Amartya y aquellas personas interesadas en la temática de la educación para el desarrollo sustentable que lleguen a encontrarse con la página.

▫ Responsable:

Analía Ladisa, coordinadora de comunicación del programa "PLANMAR", quien tiene una formación en el área de comunicación.

▫ Actividades:

- Actividad 1

Analía Ladisa será la encargada de llevar a cabo un taller en las oficinas de Amartya. El mismo tendrá la duración de un día, de 9 a 17 hs. Cabe destacar que varios integrantes de la asociación no se encuentran físicamente en buenos aires por lo que deberán conectarse al mismo vía Skype.

El taller constará de dos instancias: la primera tendrá como finalidad sensibilizar al staff de la organización en lo que respecta a la comunicación para lograr que comiencen a tomar dimensión de la relevancia que tiene para lograr potenciar a Amartya.

La segunda instancia se centrará en definir entre todos los participantes, a través de lluvia de ideas y diferentes actividades, los criterios y modalidades a partir de las cuales se comenzará a trabajar la comunicación. Esto implica: metas, criterios de accionar, alineación discursiva y responsables. Si bien en un futuro se espera que haya un grupo específico para la comunicación, me parece importante lograr que los criterios generales sean definidos de manera conjunta entre todos los integrantes de la organización para lograr que todos estén involucrados en la temática y reforzar la importancia que tiene la comunicación como herramienta para potenciar a Amartya.

- Actividad 2

Una vez finalizado el taller, Analía Ladisa será la encargada de realizar un informe que sistematice la información discutida durante el mismo y de subirlo a la carpeta compartida para permitir un fácil y rápido acceso para cualquier integrante que lo necesite.

- Actividad 3

Se realizará una encuesta de satisfacción a todos los participantes del taller que servirá como referencia para posibles futuras capacitaciones.

8.2.2 Proyecto 2 - Reformulación de estrategia segmentada de comunicación

▫ Objetivo:

Redefinir las estrategias de comunicación en redes sociales buscando una segmentación en el público destinatario.

▫ Fundamentación:

Una de las problemáticas que tiene la comunicación de Amartya es poca claridad en el mensaje que busca transmitir por redes sociales debido a una falta de segmentación del público destinatario y por una falta de plan. Es por eso que lo que se busca con este proyecto es definir estrategias para las diferentes redes sociales – que pueden o no coincidir – teniendo en claro al público al cual se le habla.

- Metas:

Lograr definir una estrategia para cada red social de Amartya.

- Destinatario directo:

Los seguidores de las redes sociales de Amartya.

- Destinatario indirecto:

Los integrantes de Amartya.

- Responsable:

Anafía Ladisa, Diego Martin y Gustavo Slafer.

- Actividades:

- Actividad 1

Lo primero que se hará será un diagnóstico de cómo está la comunicación en cada una de las redes sociales que tiene Amartya. Teniendo como foco: línea discursiva, temáticas que abordan, público al cual se dirigen, público al cual les gustaría dirigirse y responsable.

- Actividad 2

Luego de este primer análisis y con toda la información recolectada comenzará el proceso de diagramar los perfiles del público al cual se dirige la organización para luego lograr definir una estrategia comunicacional para las redes sociales.

- Actividad 3

Sistematización del plan que será subido a la carpeta compartida de Amartya para un fácil acceso.

8.2.3 Proyecto 3 - Conformación de un equipo de comunicación

- Objetivo:

Conformar un equipo de comunicación integrado por tres voluntarios.

- Fundamentación:

Para lograr una mejor fluidez en la comunicación externa de la organización creo necesaria la conformación de un equipo exclusivo para dicha tarea. A lo largo del

diagnóstico inicial se pudo observar que la falta de un referente de comunicación era un obstáculo más, ya que no había a quien recurrir ante cualquier duda. Además de la falta de criterios claros.

- Meta:

Conformar un equipo de comunicación antes de Julio 2019.

- Destinatario directo:

La comunidad que sigue a Amartya y aquellas personas interesadas en la temática de la educación para el desarrollo sustentable que lleguen a encontrarse con la organización a través de sus redes sociales, página web u otros medios.

- Destinatario indirecto:

El equipo Amartya.

- Responsable:

Gustavo Slafer.y Analia Ladisa.

- Actividades:

- Actividad 1

Hacer una convocatoria a través del portal www.idealist.com en busca de voluntarios para conformar un equipo de comunicación.

- Actividad 2

Llevar a cabo un proceso de entrevistas para definir los integrantes.

- Actividad 3

Realizar junto con Analía Ladisa una inducción y capacitación para los integrantes del nuevo equipo de comunicación.

- Actividad 4

Designación de tareas para los integrantes del equipo y definición de formas de trabajo en conjunto para lograr una buena sinergia.

9. CRONOGRAMA

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Responsable	Resultado esperado		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Proyectar una propuesta que permita potenciar la figura de organización Amartya en los modos en que interpela a su comunidad en lo relativo a la educación para el desarrollo sustentable, para así convertirse en un actor relevante dentro de la opinión pública.	Capacitación integral en comunicación	Taller	■																	Analia Ladisa	Que asista el 95% de los integrantes de la organización y lograr sensibilizar a los mismos en lo que respecta a la comunicación	
		Sistematización de la información		■	■																Analia Ladisa	Haber definido criterios en lo que respecta de la comunicación externa de la organización
		Encuesta de satisfacción				■															Analia Ladisa	Tener una devolución por parte de los que participaron del taller para tener en consideración en futuras capacitaciones.
	Reformulación de estrategia segmentada de comunicación	Diagnóstico situacional					■	■													Analia Ladisa, Diego Martín y Gustavo Slafer	Lograr un diagnóstico de las diferentes redes sociales usadas por Amartya (considerando: línea discursiva, temáticas que abordan, público al cual se dirigen, público al cual les gustaría dirigirse y responsable)
		Definición de perfiles y estrategias							■												Analia Ladisa, Diego Martín y Gustavo Slafer	Diagramar los perfiles del público y estrategias para cada red social que usa Amartya
		Sistematización de la información									■										Analia Ladisa, Diego Martín y Gustavo Slafer	Redactar un manual de uso de las diferentes redes sociales
	Conformación de un equipo de comunicación	Convocatoria										■	■								Gustavo Salfer	Hacer el anuncio de búsqueda de integrantes para un equipo de comunicación en www.idealist.com
		Entrevistas											■	■							Gustavo Salfer / Analia Ladisa	Entrevistas a los diferentes postulantes
		Inducción y capacitación													■	■					Analia Ladisa	Realizar la capacitación a los integrantes del equipo de comunicación
		Designación de tareas																	■		Analia Ladisa	Designar las tareas dentro del equipo de comunicación

10. CONCLUSIÓN

Una vez concluido el proceso de análisis y ya definido el plan de acción me pareció importante presentárselo a los integrantes de Amartya para que me dieran una devolución del mismo.

En la reunión que tuvimos, además de agradecerles por la predisposición y apertura a la hora de emprender este camino, les conté cómo había sido el proceso de armado de la tesina y cuáles fueron las dificultades en relación a la comunicación que vi en la organización.

Una de estas planteaba que la comunicación externa de la organización estaba sujeta a la coyuntura, es decir, a las tareas del día a día que impiden una planificación a corto y largo plazo. Esta dificultad está directamente relacionada con considerar a las prácticas comunicacionales en un segundo plano, es decir, no darles relevancia y no considerarlas como una herramienta que potencie a Amartya.

Frente a esta exposición, Gustavo Slafer aceptó que ese escenario podía ser posible pero planteó, igualmente, que no lo veía como un problema ya que a pesar de eso Amartya tiene una comunicación externa operativa.

Por otro lado, el proyecto para armar un equipo de comunicación fue bien recibido, ya que alguna vez se había planteado como meta a cumplir, pero no lograron mantenerlo en el tiempo.

Al plantear el plan de acción en la reunión noté al equipo de Amartya entusiasmado con respecto a las propuestas. Incluso surgió un debate acerca de la capacitación integral en comunicación que busca que esté presente todo el equipo de Amartya, y no solo las personas que viven en Buenos Aires. Algunas personas comentaron que les parecía innecesaria la asistencia de los miembros del interior, ya que no todos serían los encargados de la comunicación e implicaba que estuvieran todo el día conectados a través de skype. Sin embargo, al plantear la importancia de que existiera un consenso y una revalorización de las prácticas comunicacionales y con la ayuda de Analia Ladisa, quien también reforzó este punto, se logró llegar al consenso de que la capacitación iba a ser bien aprovechada y productiva.

A raíz de las devoluciones de los integrantes de Amartya, pude confirmar que no consideran a las prácticas comunicacionales como una herramienta que los potencie como organización y que les abra nuevos caminos para proyectos, como también para nuevos financiamientos.

Sin embargo, me parece que esta percepción puede cambiar con el desarrollo del taller de revalorización de la comunicación. Quedará abierta la posibilidad de desarrollar otros talleres ya que pienso a la comunicación como un eje que cruza transversalmente a la organización por lo que me parece importante que todos los integrantes estén al tanto de los proyectos y lineamientos que tiene la organización en esta materia.

Además, considero que el plan de acción propuesto en esta tesina es un primer paso para el desarrollo de Amartya en materia comunicacional. La elaboración del plan fue un gran desafío para mí ya que implicó mucho trabajo para conocer el funcionamiento de Amartya y a sus integrantes, tarea imprescindible para generar estrategias y proyectos adecuados a las necesidades de la organización.

Este ejercicio también me permitió comprender mejor las diferentes dimensiones que comprende el trabajo de un comunicador comunitario. Siguiendo a Viviana Escobar (2011), estas dimensiones están vinculadas a: lo político, lo metodológico y el componente aptitudinal del comunicador.

En relación a la esfera política la autora hace referencia al

“(...) al conjunto de elementos que desde la perspectiva de la comunicación busca posicionar a quién ejerce el rol del comunicador como sujeto capaz de intervenir en pos de la transformación [...] un conjunto de acciones que intentan modificar la situación de los actores sociales intervinientes con el objetivo de generar participación, democratización de la palabra, favorecer el posicionamiento de los sujetos y las comunidades como protagonistas de su propia historia de esta transformación.”

Mientras que la dimensión metodológica se vincula con:

“(…) conjunto de técnicas y/o herramientas que, en el marco de la comunicación comunitaria y vinculándose con el objetivo político del proyecto de intervención, apuntan a generar espacios de participación, a la construcción conjunta, la distribución equitativa de responsabilidades y beneficios”

Y, por último, al hablar de la dimensión aptitudinal hace referencia a ciertos saberes como diagnosticar, planificar, capacitar y evaluar.

Son estas diferentes dimensiones las que entran en juego a la hora de buscar una transformación en una asociación civil y las cuales un comunicador social debe ejercitar para lograr los cambios propuestos.

Lo que se le brindó a la organización es un análisis y un plan de acción para lograr potenciar la figura de la organización en los modos en que interpela a su comunidad en lo relativo a la educación para el desarrollo sustentable.

Considero que este proceso de tesina ha generado en la organización la posibilidad de concientizar a sus miembros en cuanto a aspectos de la comunicación se refiere y así desarrollar acciones concretas basadas en un plan estratégico (como aumentar su actividad y participación en redes sociales) que favorecerán que Amartya ocupe un lugar de mayor relevancia en la opinión pública.

En mi caso particular, este proceso, me permitió repensar el rol del comunicador entendiéndolo como un mediador entre teoría y práctica que debe adaptarse a las necesidades particulares de la situación para lograr su trabajo.

11. BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU Abela, Jaime, (2011), *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centro Estudios Andaluces, Universidad de Granada .España.
- BOURDIEU, Pierre, CHAMBOREDON, Jean-Claude y PASSERON, Jean-Claude, (1975), *El oficio de sociólogo*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- BARBIERI, Bettina Laura y JARAJ, Cintia (2007), *Puntadas con hilo Diagnóstico y planificación comunicacional en una empresa familiar de bordado*, tesina de grado para la licenciatura en ciencia de la comunicación, Buenos Aires.
- CEBALLOS, M. M. (2004), *Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves –MAC*, elaborado en el marco de la consultoría técnica GITEC-SERCITEC.
- CARDOSO, Nelson. (2011), *Planificación: Formulación de proyectos para la intervención en OSC desde el Taller de Comunicación Comunitaria*, Buenos Aires.
- COMISIÓN MUNDIAL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO (1988). *Nuestro futuro común*. Madrid. Alianza Editorial.
- ESCOBAR, Viviana, (2011), *El comunicador comunitario y sus implicancias políticas. Apuntes para la construcción de la identidad*, Material de cátedra.
- FLEMING, Paul (2000). *Hablemos de marketing interactivo*. Madrid.
- GUTIÉRREZ, P. M. (2007) *Mapas sociales: método y ejemplos prácticos*, documento bajado del sitio www.preval.org, sin fecha.
- LINTON, Ralph (1945). *Cultura y personalidad*. EEUU.
- MAÑEZ R. 2017. *La captación de clientes por medio de las Redes Sociales*. [consulta 6 febrero 2019]. Disponible en: <http://rubenmanez.com/captacion-de-clientes-en-redes-sociales/>.

- MATA, Maria Cristina (1985) *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Módulo 2, Curso de Especialización Educación para la comunicación, Buenos Aires.
- MERELLO, A. (1973), *Prospectiva. Teoría y práctica*, Editorial Guadalupe, Buenos Aires.
- MOJICA, F. (2005), *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Convenio Andrés Bello-Univ. Externado de Colombia, Bogotá.
- ROS GUASCH, Joan Anton (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque central en comportamiento*. Tesis Doctoral. España.
- SOTELO, Maciel. *Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI*, en Revista Estado y Políticas Públicas N° 1. Año 2013.
- URANGA, Washington (2007), *Mirar desde la Comunicación*, Mimeo. Buenos Aires.
- URANGA Washington, (2008), *Prospectiva estratégica desde la comunicación*, Buenos Aires.
- URANGA, Washington, (2016), *Conocer, transformar, comunicar*. Ed. Patria Grande, Buenos Aires
- URANGA, Washington y THOMPSON, Héctor (coord.), *La incidencia como camino para la construcción de ciudadanía*. E. Patria Grande, Buenos Aires, p. 33-54
- URANGA Washington y BRUNO Daniela. (2004), *Documento de Cátedra*. TPPC-FPyCS, La Plata.
- PICHARDO MUÑIZ, Arlette, (1981), *Planificación y programación social*, Lumen Humanitas, Bs. As., Introducción, págs. 15-55.

- TALLER DE PLANIFICACION DE PROCESOS COMUNICACIONALES, (2018) Cuaderno de Cátedra. *Planificación y gestión de procesos comunicacionales*, Uranga, W. y Vargas, T. (coord.), FPyCS-UNLP, La Plata.
- VALLES MARTÍNEZ, Miguel, (1999), *Técnicas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica profesional*. Editorial Síntesis. Madrid.
- VERON, Eliseo y SINGAL, Silvia (1986). *Perón o muerte, los fundamentos discursivos del discurso peronista*. Buenos Aires.