



## **Horizontes en común. Planificación de la comunicación de organizaciones de la Economía Social y Solidaria**

**Rodrigo Fernández Miranda**

Centro de Estudios de la Economía Social, Universidad Nacional de Tres de Febrero

rfmiranda@untref.edu.ar

### **Resumen**

Al menos en parte, la eficacia para comunicar de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria está vinculada con sus procesos y capacidades para la planificación. Esta cuestión se puede observar específicamente en el ámbito de la comunicación de estos actores para la promoción de otro modelo de consumo. El presente artículo propone una indagación y reflexión sobre la planificación de la comunicación de las entidades dedicadas a la intermediación solidaria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El texto se construye a partir de entrevistas a personas que participan en estos procesos, el análisis de las prácticas y el relevamiento de fuentes secundarias.

### **Presentación**

La planificación emerge como un proceso relevante para las organizaciones de la Economía Social y Solidaria (ESS), que orienta la voluntad colectiva, anticipa la acción y la conecta con el futuro. De esta manera, constituye un aporte para la eficacia de su comunicación. En este trabajo se analizan las perspectivas de los actores que protagonizan la comunicación, los procesos y los productos de la planificación de la comunicación específicamente en las entidades solidarias de comercialización y consumo (CyC). El referente empírico está constituido por seis cooperativas de trabajo, dos cooperativas de consumo y una red de unidades productivas dedicadas a la intermediación solidaria que desarrollan una parte o la totalidad de su actividad de intermediación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

Con respecto al abordaje metodológico, en el proceso de investigación se combina el análisis de fuentes primarias y secundarias. En el primer caso, se realizan entrevistas semi estructuradas a nueve referentes de la comunicación de estas organizaciones de CyC y a siete personas expertas en este tipo de comunicación entre 2022 y 2023. Por otro lado, se propone un análisis de las prácticas en estas entidades vinculadas con la organización, planificación, gestión y toma de decisiones en este ámbito. Por último, se relevan investigaciones precedentes y literatura especializada.



En cuanto a su estructura, luego de una primera aproximación conceptual, el artículo se adentra en la identificación y el análisis de la relevancia, las problemáticas y las limitaciones específicas de la planificación de la comunicación en este tipo de entidades. A continuación, se observan las diferentes expresiones a partir de las cuales se organizan y gestionan este tipo de procesos y la toma de decisiones al interior de las organizaciones de CyC. En el tramo final de su recorrido, el texto explora en las necesidades y los desafíos que los actores señalan para la mejora de este tipo de procesos. Los interrogantes que organizan este trabajo son los siguientes: ¿cómo se construyen y gestionan los procesos en las entidades de CyC? ¿Cuáles son sus singularidades y debilidades? ¿Qué perspectivas y propuestas para el futuro ofrecen los actores participantes sobre esta comunicación?

### **Aproximaciones a la planificación de la comunicación**

Como punto de partida, planificar implica anticipar la toma de decisiones antes de la acción, pensar antes de hacer, definir objetivos y proyectarse en el futuro (Matus, 1987). También, planificar implica la definición de un conjunto de lineamientos y de actuaciones que posibilite alcanzar determinados objetivos (Comunia, 2012) previamente formulados. En este tipo de procesos se enlazan tres elementos, el tiempo, la decisión y la acción: planificar supone separar en el tiempo los momentos de decidir y de actuar, definir en un presente qué es lo que se hará en un futuro imaginado (Fernández Miranda, 2020). La planificación tiene una doble vinculación con la acción colectiva, la precede o anticipa y también la dirige u organiza.

En el ámbito de la comunicación Massoni (2007) pone el foco del concepto de planificación en las posibilidades de generar y mantener contacto: desde su mirada, la estrategia comunicacional implica la definición de un conjunto de dispositivos que mejoran la oportunidad de contacto con los y las otras. En términos de Uranga, definir estrategias consiste en la construcción, administración y proyección de un curso de acción: la administración adecuada de los recursos, y con un grado mayor de complejidad, a un curso de acción, consciente y proyectado, que orienta la voluntad de transformación de un individuo o un grupo, de actores sociales y colectivos (2007: 1).

Diferentes autores resaltan la relevancia y el alcance que tiene la planificación de la comunicación en los actores sociales. Según Etkin (2012) para las organizaciones de la sociedad civil la planificación es condición para una comunicación acertada y coherente. Vidal Climent (2004) sostiene que la planificación de las entidades no lucrativas orienta la administración de las acciones comunicacionales a desarrollar, distribuyendo temporalmente las tareas, personas y recursos necesarios para la consecución de los objetivos. Retomando a Uranga (2012 y 2016), la planificación, con su correspondiente proceso de diagnóstico, es determinante en la eficacia de la gestión, y posibilita el



desarrollo de medios y acciones para conectar el horizonte utópico con el presente. El autor destaca la racionalidad y sistematicidad de las acciones y el uso de los recursos para la consecución de objetivos deseables y probables de estas organizaciones.

Manuel Barrientos (2022) recupera la idea de la planificación como la posibilidad de construcción de una utopía común. Asimismo, planificar puede contribuir a consolidar lo colectivo, en la medida que estos procesos dan lugar al trabajo en equipo, la definición de objetivos y de estrategias comunes entre las y los actores participantes. En otro aporte a este concepto, Comunia (2012) plantea que planificar la comunicación contribuye a que las organizaciones de la sociedad civil puedan alcanzar su misión, es decir su propósito principal, desarrollar acciones para la gestión de corto, medio y largo plazo, reducir la incertidumbre, prever crisis y despersonalizar a estas entidades.

Realizado un primer acercamiento, a continuación, se introduce el análisis de fuentes primarias. ¿Se planifica correctamente la comunicación en las organizaciones? Para comenzar un experto postula que “es difícil que haya una estructura de comunicación en las organizaciones, sino que esta se realiza de forma intuitiva en muchos casos, de forma desarticulada, desordenada, no planificada”. Dos comunicadores problematizan la falta de planificación y de una orientación estratégica de esta comunicación. Entre sus consecuencias, entienden que esto afecta a la construcción de los mensajes. En este sentido, una comunicadora sostiene que “queremos hablar de mil cosas” y que muchas veces “nos falta un eje”. Esto habla de una posible dispersión de los mensajes causada por la ausencia de un lineamiento estratégico que ordene y aglutine los contenidos.

Una experta pone el eje de estos impactos en la eficacia de la comunicación. En este sentido, la entrevistada afirma que las deficiencias en la planificación comunicacional de estos actores restringen la visibilización y valorización de una propuesta de consumo diferenciada y potencialmente transformadora. De esta manera, sin una comunicación rigurosamente planificada se dificulta poner efectivamente en común y en valor a la ESS, sus ideas, prácticas y propuestas, lograr que sea conocida por la ciudadanía. En sus palabras, se condiciona que la sociedad pueda “saber que existe”, y además, “saber qué valor agregado tiene respecto de otras opciones de consumo”.

Estos primeros entrevistados evalúan como deficitaria esta planificación, lo que consideran que afecta a los contenidos, alcance y significación social. Ahora bien, ¿qué causas explican este déficit? Comunicadores y expertos destacan dos grandes raíces de esta problemática: la insuficiente profesionalización, valoración y priorización de la comunicación por parte de las organizaciones de CyC, lo que conlleva consecuencias diversas que limitan su eficacia. La falta de profesionalización y de priorización de la comunicación implica la dotación inadecuada e insuficiente de recursos temporales, financieros o técnicos, factores que debilitan directamente a su planificación.



Profundizando, se considera que el tiempo de trabajo dedicado a la comunicación resulta insuficiente, que deriva, entre otras cosas, en una “falta de continuidad” en las prácticas comunicacionales. Varios comunicadores de las organizaciones destacan que son “multitasking”, lo que impide que puedan focalizarse y dedicarle el tiempo que consideran necesario a esta función, y de este modo también limita las posibilidades de una mayor capacitación. Otro comunicador expone la limitación y variabilidad de recursos temporales: “tenemos tiempos limitados y si el tiempo no nos da no las hago [las tareas de comunicación], a veces le podemos dedicar más tiempo y otras veces mucho menos”. En relación con la organización interna, las y los comunicadores entienden que deben realizar otras tareas que imposibilitan concentrarse en la comunicación. Este tipo de dinámicas de multifuncionalidad de sus integrantes se suelen observar habitualmente en experiencias autogestionadas (Fernández Miranda, 2020).

Desde la perspectiva de los actores consultados, estos elementos limitan *a priori* la posibilidad de una gestión planificada, integral y estratégica de la comunicación de las entidades. Retomando fuentes bibliográficas, en muchos casos la comunicación de las organizaciones sociales en general y de la ESS en particular tiende a limitarse a una planificación de acciones puntuales, en muchos casos inconexas y con poca coherencia interna (Jiménez Gómez y Olcina Alvarado, 2017; Martínez, 2009). En esta línea, Etkin (2012) menciona que muchas veces se ponen en práctica acciones comunicacionales inconexas, esporádicas y poco planificadas. Según Balas (2006) a estas entidades les falta una estrategia que sea coherente para comunicar. Estas miradas de las y los autores citados coinciden en la falta de conexión, de coherencia y de sistematicidad de estas prácticas.

En síntesis, las personas comunicadoras y expertas entrevistadas esgrimen que, en este binomio de la no profesionalización y no priorización de la comunicación, reside una parte central del origen de las problemáticas vinculadas a la planificación, que determina que no se le asigne a la comunicación la relevancia, el valor y los recursos que consideran necesarios. Entre sus principales consecuencias, esto genera una dificultad para que las organizaciones puedan alcanzar a sectores más amplios y diversos de la ciudadanía con la propuesta de consumo de la ESS, limitándose de esta manera la eficacia, esto es, su visibilidad, su alcance y su significación. A continuación, se profundiza esta problematización indagando en limitaciones específicas en este tipo de planificación.

### **Problemáticas específicas en la planificación de la comunicación**

En este tramo del trabajo se plantean los siguientes interrogantes: ¿cómo se planifica la comunicación en las organizaciones de CyC? ¿De qué formas se diseñan, implementan y evalúan estos procesos? ¿Qué problemáticas específicas identifican los consultados? En primera instancia, las y los



comunicadores expresan en su totalidad que en estas organizaciones se lleva adelante una planificación de la comunicación: de un modo u otro sí se planifica. Estas prácticas abarcan diferentes dimensiones, alcances y grados de participación, comprenden períodos de tiempo variables, entre mensual y anual, y están sujetas a lo que las personas entrevistadas denominan procesos de “revisión”, de “balance” o de “evaluación” tanto intermedia como final de los resultados alcanzados. Recuperando una idea del apartado anterior, una primera debilidad en los procesos de planificación surge a partir de la restricción de los recursos temporales, técnicos o económicos asignados a la comunicación en estas organizaciones. Distintas formas en que la falta de recursos afecta a la planificación pueden ser: la inercia y la rutinización, la precariedad, la rigidez, la orientación intuitiva o la falta de innovación y de formalización en los planes, así como la inviabilidad o la inoperatividad de las ideas y propuestas para la proyección de esta comunicación. Estas problemáticas se amplían en la siguiente tabla a partir de fragmentos de las entrevistas a comunicadores:

<b>Impactos de la restricción de recursos en la planificación de la comunicación</b>		
<b>Fragmento de entrevistas</b>	<b>Impacto</b>	<b>Descripción</b>
“(…) hay poca plata y poco tiempo, por eso no se avanza en innovación [de la comunicación]”	Inercia y rutinización	La falta de innovación en la planificación implica la tendencia a repetir planes de períodos anteriores. La falta de recursos limita los diagnósticos y la adecuación a los cambios en el contexto.
“(…) cambian con frecuencia los objetivos. El año pasado pasó que cambiaron los objetivos, pero no se definieron nuevos, entonces seguimos en modo automático sosteniendo lo cotidiano”	Rigidez y automatismo	La planificación tiende a una mayor rigidez o automatismo, por una falta capacidad de adaptar estos procesos a los cambios de objetivos durante el período de implementación. En este caso, al no poderse cumplir los objetivos inicialmente formulados se comunica sin objetivos nuevos.
“(…) en general, por cuestiones de tiempo y posibilidades de dedicación, yo no estoy todo el tiempo en contacto con la cooperativa, y no puedo realizar todas las ideas que se me ocurren…”	Inviabilidad e inoperatividad	Se observa una disociación entre las ideas, las propuestas y la capacidad ejecutiva. La falta de tiempo dedicado a estas tareas impacta en que parte de las ideas no lleguen a proponerse, o se propongan sin posibilidad de implementarse. Esto se puede enlazar con la capacidad de innovación y creatividad.



<p>“(…) no hay una planificación o evaluación muy formal”</p>	<p>No formalización y falta de sistematicidad</p>	<p>En estos casos no se realiza una planificación formal de la comunicación. En algunas organizaciones faltan planes que estén diseñados, debatidos, escritos y validados.</p>
<p>“(…) yo a veces la evaluación la voy viendo según los resultados que tienen ciertas publicaciones, por ejemplo, las estadísticas que te ofrece Instagram. Y en base a eso sé qué días son más fuertes en nuestra red…”.</p>	<p>Intuición y repetición</p>	<p>Al no evaluar los resultados de las acciones planificadas, o no evaluar procesos sino solo resultados verificables por las tecnologías de la información, los planes tienen un componente intuitivo y no sistemático, perdiendo rigurosidad. Como consecuencias, la planificación tiende a repetir contenidos de planes anteriores y sin acciones correctivas.</p>
<p>“(…) por momentos fluctúa, porque yo no puedo ponerle una dedicación plena o de muchas horas, vamos viendo de trazar algún tipo de estrategia. Pero en general surge de lo que yo pueda proponer más la inquietud de algunas personas de la organización que están en contacto con la comunicación (…). Esto se podría desarrollar mucho mejor pero el tema de la dedicación que uno le puede poner es un punto”</p>	<p>Precariedad</p>	<p>La falta de tiempo disponible para las tareas de comunicación incide en que los procesos de planificación tiendan a ser más precarios, con poca continuidad, la indefinición de ejes estratégicos y una pérdida de riqueza.</p>

Tabla 1. Impactos de la restricción de recursos en la planificación de la comunicación. Elaboración propia a partir de entrevistas a comunicadores de las organizaciones de CyC

Por lo tanto, a partir de los contenidos de las entrevistas a comunicadores y comunicadoras es posible plantear la existencia de limitaciones específicas que afectan a la planificación. Estas problemáticas no son estancas, sino que pueden entrecruzarse y potenciarse. Por otro lado, se ven restringidas las posibilidades de reflexividad crítica y aprendizaje de las propias organizaciones a partir de sus prácticas comunicacionales. Los procesos de planificación de la comunicación tienden a dissociarse de los objetivos y las necesidades de los actores, prescinden de un análisis riguroso previo del contexto y las circunstancias en las que se despliegan sus prácticas, y de una evaluación posterior de los resultados.



Asimismo, en muchos casos las decisiones en este ámbito no anticipan efectivamente a las acciones, sino que decisión y acción comunicacional tienden a solaparse y a converger en el tiempo. De esta manera, las acciones comunicacionales no están precedidas por deliberaciones, intercambios y decisiones previas, no contemplan un análisis sistemático de la realidad, ni están orientada hacia determinados objetivos, se repiten y no se adaptan a escenarios cambiantes, no se evalúan sus impactos y no son fuente de aprendizaje para acciones futuras. Finalmente, esta planificación tiende a un bajo grado de proactividad y se suele reducir a un nivel principalmente reactivo, operativo y de corto plazo, con una ausencia mayoritaria de una perspectiva estratégica y de largo plazo.

### **Organización y gestión de la comunicación**

Recuperando los contenidos de las entrevistas a las y los comunicadores de las entidades de CyC, en este momento del artículo se exploran los procesos para la toma de decisiones, la planificación y la organización interna de la comunicación. ¿De qué maneras se construyen las decisiones? ¿Cómo se lideran, participan o validan estos procesos? Como punto de partida, en la gestión de la comunicación se observan diferentes grados y expresiones del trabajo individual y colectivo, y de la centralización y descentralización. Estas variaciones pueden dar lugar a diferentes modelos posibles en este sentido, que se describen a continuación.

**Gestión individual y centralizada.** En una de las cooperativas de trabajo la comunicación está a cargo de una única persona, al igual que el resto de las áreas en las que se organiza la entidad. Esta lidera los procesos, diseña los planes, realiza las propuestas y ejecuta las acciones en este ámbito, que pueden ocasionalmente ser puestas en común y validadas por el resto de las personas asociadas. En este caso la comunicación tiene una organización centralizada en una persona, independientemente de cuál sea el nivel o el alcance de las decisiones, como se explica en el siguiente fragmento de la entrevista a esta comunicadora: "(...) estoy sola en el área, como pasa en cada área de la cooperativa (...) en general yo hago las propuestas y la cooperativa acompaña".

**Gestión centralizada según niveles de decisiones.** En otro caso el proceso de toma de decisiones cotidianas y operativas también está centralizado en una persona, pero se colectiviza, dialoga o consulta con otros actores de la entidad cuando, a criterio de quien lidera la comunicación, las decisiones se vinculan con cuestiones de orden político. En palabras del comunicador: "(...) generalmente las decisiones están centradas en mí, algunas cosas yo las consulto, más que nada si tienen que ver con una cuestión política, sobre temas puntuales que no sean específicos de la comercialización sino una mirada política sobre algún tema (...) Pero lo que es pura y exclusivamente



de la comercializadora lo manejo yo”. Aquí el grado de centralización varía según el tipo y nivel de las decisiones comunicacionales a tomar.

**Gestión centralizada con propuesta, consulta y validación.** En una cooperativa de consumo analizadas la gestión de la comunicación es asumida por una persona que la protagoniza, pero que también recibe propuestas y requiere validaciones desde otras instancias de la organización. Estas dinámicas dan lugar a una toma de decisiones comunicacionales que es más permeable y dialogada, y menos unilateral y centralizada. El comunicador de esta organización lo explica de la siguiente forma: “(...) las propuestas pueden surgir desde cualquier lado. Las decisiones siempre se me preguntan a mí por el criterio, qué me parece, si la idea no es mía (...) Hay un par de personas a las que también les consulto, y me dan el ok y se hace”.

**Equipo de trabajo.** En el modelo de organización observado con más frecuencia en las cooperativas de trabajo la comunicación está liderada por una persona que forma parte de un equipo. En palabras de un comunicador: “(...) actualmente hay una compañera que está llevando más la comunicación...otros compañeros y yo la ayudamos (...) es un trabajo colectivo” y “cada canal de comunicación está a cargo de una persona...”. Otro entrevistado explica que “...una compañera dedica su mayor carga horaria a la difusión, y otra compañera y yo acompañamos y asistimos esas tareas”. En otra experiencia “[las decisiones] se definen dentro de un grupo reducido más orientado a la difusión, en este caso la compa que centraliza esa tarea y quienes acompañamos...”. Como variante, en un caso la comunicación es gestionada por un equipo sin un liderazgo explícito, que asume la coordinación de los procesos, la toma de decisiones y la planificación e implementación de acciones comunicacionales: “(...) en el área de comunicación somos un equipo de tres personas...”.

**Gestión descentralizada.** En otras expresiones de organización, la gestión de la comunicación se lleva adelante de forma más colectiva y descentralizada, y con la participación de integrantes de diferentes instancias de la entidad. En una de las cooperativas de consumo existe un equipo de comunicación que trabaja de forma no remunerada y una comisión de comunicación en la que participan asociados y asociadas, que a su vez tienen una vinculación directa con el consejo de administración para la toma de decisiones. Como se explica en la entrevista “(...) la intención siempre es que no esté centralizado en una persona, que no se concentre... hacerlo lo más horizontal posible (...) las decisiones se toman de forma colectiva...las decisiones no las tomamos de forma individual, todo es de forma colectiva...”.

**En tránsito a una mayor colectivización.** Por último, en otras cooperativas de trabajo se destaca una transición de lo individual a lo colectivo, de la centralización a la corresponsabilización. En palabras de la comunicadora, “(...) ahora empezamos a trabajar más en equipo, y no yo tan solitariamente sobre cómo, qué y cuándo publicar (...) La empezamos a tomar en un equipo que tenemos de ventas y



comunicación donde hay varios compañeros, además a través del consejo de administración ampliado se trabaja este tema, así que hace unos meses comenzamos a incorporar esta dimensión más grupal en las decisiones sobre la comunicación. Yo tomo un rol bastante fundamental, pero se decide en equipo lo principal, pero la parte de cómo llevarlo a cabo lo centralizo más yo...". Otro comunicador cuenta que "(...) las decisiones sobre comunicación se toman cada vez más colectivamente. Históricamente tendíamos a dejar al comunicador de turno que hiciera, pero nos dimos cuenta que si no comunicamos lo que está vivo para todos no tiene sentido, no funciona".

En síntesis, los criterios y las dinámicas para la organización, la planificación y la gestión de la comunicación en las entidades de CyC son variables, y se van resolviendo de manera autónoma y en función de las necesidades, las posibilidades y las capacidades que existen en cada caso. En estos modelos descritos de ordenamiento interno de la comunicación se evidencian diferentes grados y variantes que transitan entre los polos de centralización y descentralización, y entre la individualización y la colectivización de la gestión, la toma de decisiones y la planificación en este ámbito.

### **La segmentación como necesidad**

A partir de la identificación e investigación de los grupos destinatarios, la segmentación implica la formulación de objetivos a lograr con cada uno, el desarrollo de mensajes y la combinación de medios y soportes comunicacionales para lograr una mayor eficacia (Grande, 2002). Segmentar la comunicación supone tomar decisiones sobre qué decir (mensaje), de qué manera (medios y soportes), con qué finalidad (objetivos específicos) y dirigido hacia quiénes (segmentos). Por lo tanto, un proceso de segmentación debe partir del conocimiento y el reconocimiento de los grupos con los que las organizaciones pretenden vincularse, e identificar variables o criterios que posibiliten una mejor adecuación de los medios y mensajes a sus características, expectativas y necesidades.

Barrientos (2022) señala la importancia de comprender el contexto y el momento para la comunicación de la ESS, la pertinencia de conocer a los públicos objetivo y evitar el diseño de contenidos que solo satisfacen a las organizaciones, para lo cual también es imprescindible el análisis de los canales más adecuados para llegar a cada uno. Para Uranga (2016) es necesario generar un conocimiento sistemático y metódico sobre aquellos con quienes que las entidades buscan encontrarse, y un reconocimiento de los marcos de referencia, relaciones, concepciones, valoraciones, estereotipos, creencias y expectativas que comparten. Etkin (2012) advierte la importancia de que las organizaciones tengan capacidad de escucha y Vidal Climent (2004) enfatiza la precisa delimitación de públicos objetivo como condición previa para planificar su comunicación.



La falta de segmentación de la comunicación aparece en la literatura especializada como una problemática de las organizaciones. Martínez (2009) destaca la falta de adecuación en la construcción de los mensajes según los objetivos y los públicos a los que estas pretenden llegar. Jiménez Gómez y Olcina Alvarado (2017) hablan de una desfocalización e indiferenciación en esta comunicación, que hace que muchas organizaciones quieran comunicarse con personas diversas utilizando los mismos mensajes, lenguajes y medios. Fernández Miranda (2015, 2017 y 2024) analiza la falta de segmentación en la ESS como un factor que limita poder llegar a grupos con menor afinidad con sus ideas, valores, prácticas o experiencias.

En términos generales, las organizaciones de CyC analizadas en este trabajo no cuentan con estudios que aporten a un conocimiento riguroso y sistemático de sus grupos consumidores tanto los actuales como los potenciales. En este sentido, dos comunicadores de estas entidades afirman que este tipo de conocimiento “es una deuda pendiente” y que “nos gustaría poder conocerlos, pero nunca tenemos el tiempo suficiente”. Nuevamente se problematiza aquí el factor tiempo: desde estas miradas, el tiempo disponible para la comunicación constituye el recurso que en mayor medida impide la práctica de la escucha y la construcción de un entendimiento preciso sobre los y las consumidoras para poder planificar con mayor eficacia.

La planificación de la comunicación debe segmentar y adaptar los mensajes según objetivos y públicos (Jiménez Gómez y Olcina Alvarado, 2017; Martínez, 2009; Fernández Miranda, 2017; Vidal Climent, 2004) para una llegada de la propuesta de consumo a públicos diversos. Otros entrevistados aportan preguntas y reflexiones sobre la segmentación: un experto se pregunta “¿cómo hablarle a un universo heterogéneo de consumidores con características y motivaciones muy distintas? El capitalismo lo hace muy bien...”. Un comunicador subraya el reto de “hablarle a cualquiera (...) poder llegar a gente muy distinta...” y así evitar que esta comunicación “se quede en un gueto, tenemos que abrir, no quedarse contentos hablándoles solo a los nuestros”. En este caso, el riesgo de no segmentar es la guetización, la endogamia comunicacional (Jiménez Gómez y Olcina Alvarado, 2017) como una problemática que deriva en que las organizaciones lleguen “solo a los nuestros”.

En cuanto a la necesidad de adaptación, Etkin (2012) señala que una característica fundamental a tener en cuenta en la elaboración de los mensajes de las organizaciones consiste en utilizar diferentes versiones para los distintos grupos destinatarios, adaptando los mensajes con el fin de satisfacer las expectativas de cada uno. En el caso específico de las entidades de CyC surgen nuevas preguntas: ¿a qué grupos identificados y diferenciados de consumidores y consumidoras actuales y potenciales pretende orientarse la comunicación de las organizaciones de CyC? ¿Qué características, necesidades



e intereses comparte cada uno de estos grupos? ¿Qué expectativas de información para el consumo tiene cada uno? ¿A partir de qué criterios deberían segmentarse?

En la literatura sobre la comunicación de organizaciones sociales y de la ESS se pueden encontrar más aportes para la segmentación. Fernández (2007) plantea la insuficiencia para estos casos de la segmentación clásica a partir de criterios socioeconómicos, que divide a los públicos por edades, ingresos y lugares de residencia. El autor propone segmentar a los públicos de estas entidades por afinidades, grupos de pertenencia, barrios que habitan o gustos personales. Moliner Tena (1998) postula una metodología para dividir a públicos potenciales de las organizaciones en cuatro grandes segmentos: aquellos que tienen una actitud y comportamiento positivo hacia la causa social; los que tienen una actitud y comportamiento negativo; las personas con una actitud positiva pero un comportamiento negativo, y quienes asumen una actitud negativa y un comportamiento positivo.

En el caso concreto de las entidades de la ESS, Fernández Miranda (2017) sostiene que un criterio primario y necesario para la segmentación de los distintos públicos es el grado de proximidad, de afinidad o de conocimiento que estos tienen sobre la ESS, sus ideas, prácticas, agentes o impactos. Jiménez Gómez y Olcina Alvarado (2017) proponen procesos de segmentación de los grupos en círculos concéntricos por nivel de conocimiento, de cercanía, de afinidad y de participación en la ESS. En diálogo con los contenidos de las entrevistas, los movimientos ambientalistas o feministas, o las tendencias sociales en el cuidado de la salud en la alimentación podrían constituir tres posibles círculos concéntricos para la segmentación de la comunicación de las entidades de CyC en CABA.

Entonces, la segmentación a partir de criterios como la proximidad, la participación, la afinidad o el nivel actual de conocimiento daría lugar en un primer momento a la construcción de tres grandes segmentos de personas consumidoras: quienes participan actualmente en la ESS, quienes la conocen pero no participan y aquellos que no la conocen (Fernández Miranda, 2017). Para cada uno de estos grupos, con objetivos diferenciados, las organizaciones tendrían la necesidad de producir mensajes adaptados a sus necesidades, intereses y expectativas, para lo cual sería una condición necesaria desplegar la innovación y creatividad colectiva en la comunicación. Más allá de estas propuestas y potencialidades posibles, se puede concluir que la segmentación de los públicos es una de las deficiencias observables de forma recurrente en los procesos de planificación de la comunicación de las organizaciones de CyC.

### **Perspectivas para el futuro**

En esta sección última se analizan otras limitaciones y desafíos de la planificación de la comunicación planteadas por los actores. Un nudo problemático que surge en las entrevistas es la actual atomización



comunicacional de las entidades de la ESS. Como contracara, un experto propone el fortalecimiento de la integración sectorial y de los procesos y productos de la planificación en este ámbito: “sin una comunicación sectorial la comunicación tiende a ser parcial, que cada uno comunique lo suyo”. Fuera del propio sector, una parte de los y las entrevistadas entienden que el Estado sería un aliado necesario en una construcción de sinergias e integración comunicacional para la promoción de otro modelo de consumo.

El reto de una mayor integración o de una planificación intercooperativa también están presentes en la literatura especializada (Isaía, Limas y Barrientos, 2022; Uranga, 2016). Isaía, Limas y Barrientos (2022) proponen la necesidad de avanzar en procesos de diagnóstico y de planificación participativa y cooperativa en el ámbito de la comunicación de la ESS. Los autores identifican líneas de acción posibles, como la generación de capacidades para desarrollar dispositivos y productos comunicacionales, la formación a los actores en comunicación y la consolidación de un discurso propio de la ESS que posibilite su instalación en la agenda pública.

La innovación emerge como otro de los retos de la planificación en distintas fuentes bibliográficas: se plantea el desafío de explorar y potenciar la creatividad comunicacional de las organizaciones (Martínez, 2009; Fernández Miranda, 2015, 2017 y 2021; Jiménez Gómez y Olcina Alvarado, 2017; Barrientos, 2022). Sobre la innovación, Uranga (2016) coincide con esta necesidad, aunque advierte que innovar en la comunicación no debería suponer perder de perspectiva su propia identidad y sus objetivos: (...) renovar sus prácticas, atender a las nuevas demandas tecnológicas y de consumo, desafiarse a traspasar sus propios límites y, sin traicionar el sentido de sus propuestas, innovar y crear en busca de mayor incidencia política y comunicacional (2022: 25).

Además de la integración, intercooperación e innovación, otro desafío para la planificación de la comunicación que surge de las entrevistas evidencia una tensión entre la masividad y la diferenciación, entre poder llegar a amplios sectores de la ciudadanía y mantener una identidad propia (Fernández Miranda, 2024). En este punto se pueden observar distintos posicionamientos que abarcan los propios horizontes de la planificación. Por una parte, una comunicadora señala una necesidad de construir un equilibrio entre el uso de herramientas comunicacionales y la conservación de la identidad y los valores de la ESS: el desafío es “(...) perfeccionar técnicas para tener más masividad, pero sin perder la identidad y los valores de la cooperativa”; por su parte, una experta habla de “comunicar pero sin perder la esencia”.

En esta línea, otra comunicadora subraya la necesidad de llegar a nuevos grupos de consumidores sin reproducir ni adoptar lógicas criticadas del sistema capitalista, “(...) poder llegar a nuevos consumidores, sin tener que llegar a ese marketing furioso”. Finalmente, desde la mirada de una



experta el reto “(...) sería encontrar cómo generar ventas a través de decir quiénes somos, perder el miedo a eso”. Por lo tanto, al reto de incrementar la cantidad y la diversidad de consumidores actuales se asocia un riesgo percibido sobre poner en juego la “identidad”, la “esencia” o los “valores” de la ESS, el peligro de una indiferenciación de esta comunicación, reproducción o asimilación con la publicidad, para lo cual la planificación cumpliría un rol sensible.

Otra comunicadora enfatiza el desafío de evaluar de forma rigurosa las prácticas comunicacionales de las entidades. Vidal Climent (2004) destaca el valor que tiene la evaluación como fase final del proceso de planificación de la comunicación, en la medida que permite a estos actores generar conocimiento y sacar conclusiones respecto a la eficacia de sus acciones en este ámbito. Así, la evaluación es una fuente clave de aprendizaje para las organizaciones, que permite introducir adaptaciones, mejoras e innovaciones en los propios procesos de la planificación de la comunicación.

En síntesis, entre las personas consultadas se observa cierto grado de consenso sobre los desafíos para potenciar en el futuro la planificación de la comunicación de las organizaciones de CyC. La integración e intercooperación, la innovación y la creatividad, el incremento del alcance de esta propuesta de consumo con una comunicación diferenciada, o la evaluación de los resultados y procesos para poder mejorarlos constituyen retos para la planificación de la comunicación.

### **Consideraciones finales**

Las problemáticas en la planificación de la comunicación identificadas tienen causas y consecuencias observables. Se entiende que la falta de profesionalización, priorización y recursos disponibles limitan directamente las capacidades para la planificación de las entidades de CyC. Esto impacta, entre otras cosas, en una tendencia endogámica de la comunicación, falta de segmentación, innovación y evaluación de los productos, procesos y resultados. Entre los consultados hay acuerdos sobre los desafíos percibidos, como la necesidad de llegar a más sectores, integrar la comunicación entre los agentes y potenciar los procesos de planificación organizacional e intercooperativa.

En estas organizaciones se puede plantear una convivencia entre una comunicación más pensada y proyectada, y una de carácter reactivo y pragmático en la que se resuelve la cotidianeidad. En cuanto a los recursos asignados, el tiempo que se puede dedicar a las tareas vinculadas a la comunicación es una limitante señalada reiteradamente por los y las comunicadoras, que tienen otros trabajos ya sea dentro o fuera de las entidades. La carencia de tiempo aparece como un condicionante estructural, al que se le atribuye la imposibilidad de estudiar y conocer de forma exhaustiva a las y los consumidores actuales y potenciales, focalizar los esfuerzos, planificar y evaluar con rigor y constancia estas prácticas, o explorar e innovar en estrategias, nuevos formatos o lenguajes.



La precariedad de la planificación de la comunicación limita la reflexión, la deliberación y la proyección. Parte de estas decisiones no disponen de un diagnóstico, no tienen objetivos previamente formulados ni lineamientos estratégicos que las orientan y fundamentan. Otras acciones no son anticipadas, sino que se repiten, se despliegan de forma intuitiva, se improvisan o solapan con la acción. Además, en varias entrevistas se sostiene que esta comunicación es discontinua e irregular. Así, se entiende que las organizaciones comunican cuándo y cómo pueden, no a partir de una planificación estratégica sino en función de sus recursos disponibles en cada momento, las necesidades puntuales de hacerlo u otras prioridades de las tareas de gestión y las posibilidades de la organización interna.

Las organizaciones de CyC forman parte de redes y entidades de segundo grado que podrían constituir una plataforma para una planificación cooperativa e integrada de la comunicación, definir estrategias comunes, o unificar mensajes. El desafío de romper la endogamia parece exigir la construcción de nuevos acuerdos de cooperación sobre estrategias comunes y prácticas innovadoras, lo que implicaría una mayor articulación sectorial para la comunicación, amplificando las actuales relaciones comerciales, políticas y económicas. Estos actores coinciden en la necesidad de sumar nuevos consumidores a la ESS, aunque no se identifican consensos sobre cómo sería ese horizonte ni qué deberían hacer las organizaciones para avanzar hacia allí. Esta ausencia de proyección compartida restringe la posibilidad de estrategias sectoriales y dispersa los esfuerzos de los agentes en la comunicación para el consumo.

Dos conceptos que pueden abonar a este desafío son la visión y la prospectiva estratégica de la comunicación, atravesados por un factor común: la construcción colectiva basada en acuerdos básicos sobre el futuro en los que se logre aunar y equilibrar distintos intereses, concepciones, objetivos y percepciones de los agentes. Un futuro en el que habiten de forma convergente los sueños y deseos compartidos de estos actores, hacia el cual se dirijan a partir de una planificación estratégica y participativa que posibiliten acordar caminos comunes. Sin la clarificación de los escenarios futuros no es posible la construcción de sinergias comunicacionales. Para esto, Uranga (2016) destaca dos puntos de partida posibles, retrospectivo y prospectivo: el primero reside en la propia experiencia, se ubica en el pasado, mientras que el segundo comienza por el futuro, a partir de las imágenes que las organizaciones construyen sobre este, cómo se aspira a que sea y qué lugar estarán ubicadas. La primera va del pasado hacia el futuro, la segunda desde el futuro hacia el presente.

Para una mayor integración de la comunicación sería clave poner en común los aprendizajes derivados de la experiencia, interrogarse sobre qué futuro se pretende construir, qué imágenes de ese porvenir se comparten, y definir las estrategias que puedan aunarlos. En un contexto marcado por la



concentración y mercantilización de la comunicación, es central la esta integración: iluminar el escenario presente y la retrospectiva con imágenes compartidas del futuro, amplificando, complejizando y enriqueciendo las miradas. Esto pasa por impulsar procesos de reflexión, intercambio y creatividad colectiva, y potenciar las capacidades sectoriales. Hay elementos estructurales que fundamentan la pertinencia y son posibilitadores de la integración: las entidades de CyC comparten un sistema de valores, prácticas e ideas, una propuesta transformadora en el consumo, relaciones basadas en lógicas de cooperación, y una cultura de diálogo y participación en instancias colectivas. Estos elementos dan cuenta de la existencia de condiciones propicias para construir una visión en la que se imagine colectivamente un futuro deseable, que haga converger las estrategias comunicacionales y los esfuerzos en un horizonte compartido.

### Referencias bibliográficas

Barrientos, M. (2022). Llegar a mayorías fragmentadas: estrategias de comunicación para la incidencia pública, en VV.AA. *Por una construcción colectiva. Comunicación para la organización y la economía comunitaria*. Huvaití Ediciones.

Comunia (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales. Hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.

Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales*. La Crujía.

Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.

Fernández Miranda, R. (2015). Interpelar la ideología del consumismo. Reflexiones sobre consumismo, publicidad y retos de la Economía Social y Solidaria. *Revista Idelcoop*, num. 216, pp. 27-45.

Fernández Miranda, R. (2017). Organizaciones, ciudadanía, Estado y consumo. Otro modelo de consumo: reflexiones sobre líneas de acción de la ESS en un marco neoliberal, en Caracciolo, M. (coord.) *Economía Social y Solidaria en un escenario neoliberal: algunos retos y perspectivas*. Ceur Conicet: Buenos Aires.

Fernández Miranda, R. (2020). La planificación participativa en los clubes, en Bragulat, J. (coord.) *Los clubes como asociaciones civiles. Una mirada desde la Economía Social y Solidaria*. EDUNTREF.

Fernández Miranda, R. (2020). Cuatro pilares para el funcionamiento de procesos colectivos. Apuntes sobre gobierno, autorregulación, gestión y relaciones en organizaciones de la Economía Social y Solidaria. *Revista Otra Economía*, vol. 13, num. 24. pp 25-45.

Fernández Miranda, R. (2024). *Río arriba. Construcción de la comunicación de la Economía Social y Solidaria para otro modelo de consumo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Tesis doctoral



Doctorado en Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Nacional de Quilmes. Repositorio Digital Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes.

Grande, I. (2002). *Marketing de los servicios sociales*. Madrid: Síntesis.

Isaía, W.; Limas, M. y Barrientos, M. (2022). ¿Qué le puede aportar la comunicación a la economía social? en VV.AA. *Por una construcción colectiva. Comunicación para la organización y la economía comunitaria*. Huvaití Ediciones.

Jiménez-Gómez, I., y Olcina-Alvarado, M. (2017). *Manual de comunicación para la ciudadanía organizada*. Madrid: Libros en Acción.

Martínez, F. (2009). La comunicación, reto de las organizaciones de la Economía Social. *Tecnología, Gerencia y Educación*, vol. 9, num. 17.

Massoni, S. (2007). *Modelo de comunicación estratégica (tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. Rosario: Homo Sapiens.

Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: ILPES.

Moliner Tena, M. (1998). *Marketing social: la gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC.

Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación: una manera de analizar las prácticas sociales*.

Uranga, W. (2012). *Gestión comunicacional del cambio: el desafío de lo público*.

Uranga, W. (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Editora Patria Grande.

Vidal Climent, V. (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas, en Bel Mallén, J. (coord.) *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Ediciones Universidad de Navarra.