



Anagramas Rumbos y Sentidos de la  
Comunicación  
ISSN: 1692-2522  
[anagramas@udem.edu.co](mailto:anagramas@udem.edu.co)  
Universidad de Medellín  
Colombia

Malluk Marenco, Ana Lorena  
Análisis de la planeación estratégica de la comunicación en cuatro proyectos de  
intervención social en Montería  
Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, vol. 11, núm. 22, enero-junio, 2013,  
pp. 79-91  
Universidad de Medellín  
Medellín, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491548989004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

# Análisis de la planeación estratégica de la comunicación en cuatro proyectos de intervención social en Montería\*



Ana Lorena Malluk Marenco \*\*

Recibido: 15 noviembre de 2012 - Aprobado: 23 de enero de 2013

## Resumen

El artículo plantea los desafíos que enfrentan los profesionales, las organizaciones gestoras de iniciativas sociales y los beneficiarios, en torno al proceso de planeación de la comunicación de los proyectos de intervención social llevados a cabo en la ciudad de Montería.

Se analizaron cuatro programas de comunicación estratégica de los proyectos Reciclando Ando, Plan Departamental de Aguas, Implementación de Parcelas Productivas y Desarrollo Sostenible de las Artesanías de Córdoba, desarrollados por las organizaciones Servigenerales/UPB, Gobernación Córdoba, Fundación Santa Isabel y la Corporación de los Valles del Sinú y San Jorge, respectivamente.

Se realizó un análisis individual de cada caso, que incluyó diferentes estrategias de contacto con la realidad objeto de estudio, como el análisis documental, la entrevista, el grupo focal y la observación participante, lo que permitió metodológicamente alimentar la documentación teórica, la interpretación de evidencias y la interacción del investigador con los actores y sus realidades.

Los resultados evidenciaron que estas instituciones relegan la comunicación a un uso instrumental; no la emplean de forma estratégica (sistématica, organizada, probada, integradora y articulada al proceso de planeación de los proyectos de intervención social) y no incluyen mecanismos de integración y participación activa de los grupos de interés involucrados con estas iniciativas.

*Palabras clave:* Cambio social, comunicación estratégica, intervención social.

---

\* Este artículo es resultado del Proyecto de Grado "Análisis del proceso de la planeación del programa de comunicación estratégica de los proyectos de intervención social llevados a cabo por las organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales de la ciudad de Montería, durante el período 2006-2009", para optar el título de Magíster en Comunicación que otorga la Fundación Universidad del Norte. La presente investigación se desarrolló en el marco del convenio interinstitucional entre las Universidades del Norte y Pontificia Bolivariana de Montería.

\*\* Comunicadora social-periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana, magíster en Comunicación de la Universidad del Norte, especialista en Gerencia de la Universidad Pontificia Bolivariana. Consultora empre-

## Analysis of Communication Strategic Planning in four Social Intervention Projects in Montería

### Abstract

This article refers to the challenge faced by professionals, organizations interested in social initiatives and beneficiaries around social intervention projects communication planning process carried out in Montería city.

Four programs of project strategic communication were analyzed: "We are Recycling, State Water Plans, Implementation of Productive Areas, and sustainable Development of Cordoba handcrafts, developed by the following organizations: Servigenerales/UPB, Gobernación Córdoba, Fundación Santa Isabel, and Corporación de los Valles del Sinú and San Jorge, respectively. An individual analysis of each case was carried out. It included different contact strategies with the study object such as documental analysis, the interview, focal group, and participant observation which allowed feeding –methodologically- theoretical documentation, interpretation of evidences, and the interaction of the researcher with agents and their realities.

Results showed that these institutions give communication am instrumental use, they do not use it in a strategic way (systematic, organized, proved, integrating, and articulated to the planning process of social intervention projects) and doe not include integration and active participation mechanisms of interest groups involved in these initiatives.

**Key words:** Social change, Social change, strategic communication, social intervention.

---

sarial en el área de Gestión de la Comunicación. Investigadora del grupo COEDU Comunicación y Educación. Directora del Semillero de Investigación GEKO Gestores Comunitarios. Gestora y Coordinadora de los Programas de Proyección Social Reciclando Ando y Amigos del Parque. Actualmente es docente interna de la Facultad de Comunicación Social- Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana, Montería. Autora de libro "Reciclando ando: la nueva cultura del reciclaje" EAE, 2011. Email: [ana.malluk@upbmonteria.edu.co](mailto:ana.malluk@upbmonteria.edu.co), [ana\\_malluk@hotmail.com](mailto:ana_malluk@hotmail.com).

## Introducción

En ciudades como Montería, la planeación de la comunicación demanda atención, no solo por parte de las organizaciones que llevan a cabo procesos de intervención, sino también del Gobierno, la empresa privada, las organizaciones no gubernamentales, las agencias de cooperación, la comunidad, las facultades de Comunicación Social y demás actores que de una u otra forma se encuentran involucrados y que realizan esfuerzos que no siempre obedecen a procesos sistemáticos y planeados.

Los actores vinculados en la intervención social deben definir un marco conceptual y práctico que les permita articular la comunicación para el cambio social a los procesos de planeación de estos proyectos, con el fin de dinamizar el rol horizontal, de doble vía, y participativo de la comunicación; proponer acciones que correspondan a sus necesidades y expectativas; reconocer la participación, el consenso y la acción colectiva como insu- mos para potenciar sus capacidades; promover cambios de pensamiento, conocimiento, actitudes, habilidades y/o comportamientos; o como lo plantea Beltrán (1995) "cohesionar el trabajo de quienes formulan las políticas orientadas al desarrollo y las comunidades vulnerables a quienes van dirigidas estas políticas".

La presente investigación no solo evidenció el estado actual del proceso de planeación del programa de comunicación estratégico que realizan las organizaciones gubernamen- tales, mixtas y no gubernamentales en sus proyectos de intervención social, sino que también amplió el horizonte en cuanto al uso de la comunicación estratégica en procesos de cambio social, más aún, en Montería donde las evidencias recopiladas demuestran cómo los gestores de los proyectos, tal como lo afirma Gumucio (2001), relegan o ignoran la comunicación, invirtiendo sus esfuerzos y recursos en la difusión de información, en estrategias que fomenten la visibilidad institucional o en todo aquello que facilite la gestión organizacional, y que, además, promueva el reconocimiento del proyecto y de la entidad, a través de la publicidad.

De manera complementaria, abona el camino para proyectos de investigación que busquen analizar el rol de la comunicación en los procesos de movilización y se constituye en fuente de conocimiento y directriz para comprender el proceso de la planeación de la comunicación estratégica teniendo en cuenta la concepción del proceso, el modelo de planeación empleado, el diseño del proceso, la coherencia metodológica del programa, las fases llevadas a cabo y sus respectivas características, el nivel de participación de los involucrados y las percepciones de los beneficiados con respecto a los resultados, impacto y cambios sociales.

Finamente este estudio propuso un análisis de la coherencia del diseño del programa de comunicación estratégica, lo que implicó "examinar el programa respecto a un conjunto de criterios que se aplican de manera relativa o absoluta" (McMillan, James, 2005, p. 560).

En Colombia y en Montería, son pocos los estudios que abordan el tema de esta investigación; así el hecho de caracterizar este proceso de planeación de la comunicación se considera un paso importante en el ámbito de la investigación y un aporte valioso.

## Metodología

La investigación incluyó diferentes estrategias de contacto con la realidad objeto de estudio como el diálogo propio de la entrevista, la reflexión y la construcción colectiva -característica de los talleres con grupos focales- y la vivencia alcanzada a través de la observación participante.

En el presente caso se emplearon las siguientes técnicas:

- Análisis de los documentos institucionales proporcionados por las organizaciones (diagnósticos, informes, actas, registros fotográficos, etc.) con información del proyecto y/o programa de comunicación.
- Dos sesiones de entrevistas estructuradas realizadas a los coordinadores, comunicadores sociales, profesionales encargados del componente social o responsables de diseñar, implementar y evaluar el programa de comunicación.
- Una sesión de entrevista a grupo focal, dirigida a las personas beneficiadas de los programas (líderes, madres comunitarias y estudiantes de instituciones educativas).
- La observación no participante se utilizó para el trabajo con los grupos focales y permitió conocer las percepciones y el reconocimiento que las comunidades beneficiadas tuvieron del proceso de planeación y de su impacto y resultados.

El universo estuvo conformado por los programas de comunicación estratégica llevados a cabo durante el período 2006-2009 por organizaciones gubernamentales, mixtas y no gubernamentales. La muestra la constituyeron cuatro programas de comunicación estratégica llevados a cabo por instituciones de la empresa privada, entidad pública, economía mixta y ONG. Con respecto al diseño, la estrategia metodológica de investigación que se empleó fue el estudio múltiple de caso.

**Tabla 1.** Programas y organizaciones objeto de estudio

Programa	Organización	Año
Reciclando Ando en el sector Las Cañas del barrio Canta Claro de Montería	Servigenerales	2008
Plan Departamental de Aguas en Venados Campanito	Gobernación Córdoba (Aguas de Córdoba)	2009
Implementación de Parcelas Productivas, como estrategia de mejoramiento de la Seguridad Alimentaria –ReSA (El Cerrito de Montería)	Fundación Santa Isabel	2009
Desarrollo Sostenible de las Artesanías de Córdoba elaboradas en enea, cañaflécha, calceta de plátano y lata de corozo, para la generación de productos para el Mercado Verde en Mi Ranchito de Montería	La Corporación de los Valles del Sinú y San Jorge (Unidad de Producción Más Limpia)	2007

Fuente: Ana Lorena Malluk Marenco

De igual forma, se escogieron cuatro modelos de planeación del programa de comunicación estratégica planteados por organizaciones como la Alianza para la Comunicación en Salud, la FAO, la USAID y el Ministerio de Salud del Perú, como marco de referencia para determinar la coherencia del diseño y gestión del programa de comunicación estratégica.

**Tabla 2. Modelos seleccionados**

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

Fuente: Ana Lorena Malluk Marenco

El tipo de muestreo que se utilizó fue intencional. El conjunto de criterios de inclusión referidos a los sujetos de estudio y a sus características específicas fueron:

- Experiencia representativa de las organizaciones.
- Proyectos de intervención social reconocidos por sus resultados e impacto.
- Reconocimiento de la comunicación como dinamizadora de los proyectos de intervención social.
- Interés por analizar el proceso de planeación del programa de comunicación.
- Disponibilidad de las organizaciones para hacer parte de la investigación.
- Información de calidad del proceso de planeación de este programa.
- Acceso a las comunidades beneficiadas.

La aplicación de los instrumentos anteriormente abordados se realizó a partir de las siguientes categorías de análisis previas: usos y enfoques de la comunicación, intervención social, modelos de planeación de programas de comunicación y programa de comunicación estratégico.

## Resultados

Los resultados que se presentan a continuación son producto de la interrelación sistemática de los instrumentos y las categorías adelantadas en el trabajo de campo.

**Tabla 3.** Categorías y subcategorías de análisis preestablecidas

Categorías	Subcategorías
Usos y enfoques de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunicación instrumental o vertical</li> <li>* Comunicación horizontal o participativa</li> <li>* Comunicación mixta</li> <li>* Importancia e influencia de la comunicación en el cambio</li> </ul>
Intervención social	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dirigida</li> <li>* Participativa</li> <li>* Resultados e impacto</li> <li>* Percepción de la comunidad beneficiada</li> </ul>
Modelos de planeación de programas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fortalezas y debilidades en la planeación de programas de comunicación</li> <li>* Tipo de modelo</li> </ul>
Programa de comunicación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Importancia e influencia del programa de comunicación estratégica</li> <li>* Proceso estructurado de acciones comunicativas</li> <li>* Fases o etapas de los programas</li> <li>* Características de las fases o etapas</li> </ul>

**Categoría 1:** Usos y enfoques de la comunicación

Sub categoría	Caso 1 <i>Reciclando ando</i>	Caso 2 <i>Plan departamental de aguas –pda</i>	Caso 3 <i>Seguridad alimentaria -resa</i>	Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías
Comunicación vertical /Comunicación horizontal	La comunicación fue usada como medio; sirvió como herramienta para enviar mensajes claros y sencillos al público interno y externo.	La comunicación fue empleada como medio para divulgar información y dar a conocer al público lo que se está haciendo bajos ciertos parámetros.	La comunicación se usó como medio; facilitó el contacto directo y la información constante entre los gestores y la comunidad.	La comunicación se empleó como medio para establecer contacto directo entre las comunidades y la CVS
	El enfoque de la comunicación fue vertical; la comunicación se empleó para informar del proyecto, de las decisiones tomadas por los gestores y se motivó a la comunidad a participar de la fase de implementación.	El enfoque de la comunicación fue vertical; la comunicación sirvió para responder inquietudes, mostrar avances de las obras a través de los medios, informar a los órganos de control de la gestión del proyecto y rendir cuentas de los recursos invertidos.	El enfoque de la comunicación fue vertical, la comunicación sirvió para informar a los beneficiarios sobre el proyecto, para presentar resultados a la agencia financiadora y para motivar a la comunidad a vincularse al programa.	El enfoque de la comunicación fue vertical, esta fortaleció la relación con los beneficiarios, el Gobierno y los medios, y ayudó al reconocimiento del proyecto y de la labor social y ambiental que cumple la organización.

Sub categoría	Caso 1 Reciclando ando	Caso 2 Plan departamental de aguas –pda	Caso 3 Seguridad alimentaria -resa	Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías
Importancia e influencia de la comunicación en el cambio	La comunicación fue medio o herramienta para lograr los objetivos del proyecto; aunque su uso promovió cambios de comportamientos en cuanto a la separación en la fuente, esta no fue entendida y concebida como motor fundamental de los procesos de cambio que asumiría el grupo social.	La comunicación fue herramienta para lograr los objetivos del proyecto; aunque su uso promovió cambios de comportamientos en cuanto a las buenas prácticas en el uso del servicio del agua y saneamiento básico, esta no fue entendida y concebida como motor fundamental de los procesos de cambio que asumiría el grupo social.	La comunicación fue medio para alcanzar los objetivos del proyecto y para difundir sus resultados a Acción Social; aunque su uso promovió cambios de comportamientos en cuanto a la implementación de parcelas productivas, esta no fue concebida como motor indispensable de los procesos de cambio del grupo social.	La comunicación fue "una cosa importante" para lograr las metas propuestas en el plan de gestión de la CVS; aunque su uso promovió cambios de pensamiento en cuanto a la fabricación de artesanías y su comercialización, no fue entendida como eje primordial de los procesos de cambio que asumiría el grupo social.

Fuente: Ana Lorena Malluk Marenco

### Categoría 2: Intervención social

Sub categoría	Caso 1 Reciclando ando	Caso 2 Plan departamental de aguas –pda	Caso 3 Seguridad alimentaria -resa	Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías
Dirigida / participativa	El tipo de intervención fue dirigida; el grupo gestor fue el encargado de planear todo lo referente al proyecto y la comunidad solo participó activamente en la fase de implementación.	El tipo de intervención fue dirigida; los gestores fueron los encargados de planear el programa y la comunidad solo participó activamente en la conformación y sostenibilidad de la asociación de usuarios, encargada de la sostenibilidad del proyecto.	El tipo de intervención fue dirigida; los gestores fueron los encargados de planear el programa y la comunidad solo participó activamente en la selección de los insumos que se emplearon, en el tipo de productos que se sembraron y en el cultivo de las parcelas.	El tipo de intervención fue dirigida; los gestores fueron los encargados de planear el programa y la comunidad solo participó activamente en el desarrollo de los nuevos modelos de fabricación de la enea.
Resultados e impacto	Los resultados e impacto estuvieron asociados al logro de los objetivos y metas y no a las percepciones.	Los resultados e impacto del programa fueron confundidos con los del proyecto. No existen evidencias.	Los resultados e impacto estuvieron asociados al cumplimiento de los indicadores establecidos	Se desconoce si el área de prensa realizó un estudio para conocer los resultados e impacto; aun-

Sub categoría	Caso 1 Reciclando ando	Caso 2 Plan departamental de aguas -pda	Caso 3 Seguridad alimentaria -resa	Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías
Resultados e impacto	nes de la comunidad con respecto al proceso de cambio experimentado, al logro de los objetivos de comunicación y al desarrollo de las fases del programa de comunicación.	cias que den cuenta de un estudio que evalúe las percepciones de la comunidad con respecto al proceso de cambio, al logro de los objetivos de comunicación y al desarrollo de las fases del programa de comunicación.	por Acción Social y no a las percepciones de la comunidad con respecto al proceso de cambio, al logro de los objetivos de comunicación y al desarrollo de las fases del programa de comunicación.	que se puede inferir que estos estuvieron asociados al cumplimiento de las metas de la Unidad y no a las percepciones de la comunidad.
Percepción de la comunidad	Ninguna de las fases del programa contempló la importancia de conocer y registrar formalmente la percepción de la comunidad; sin embargo, el grupo tiene recordación de las actividades y gratitud hacia los gestores del programa.	En las fases del programa de comunicación y/o componente social no existe el registro de las percepciones de la comunidad con respecto a los resultados e impacto; la comunidad le dio más importancia a la obra que al uso de la comunicación.	En ninguna de las fases del programa de comunicación se contempló el registro formal de la percepción de la comunidad. El grupo no tuvo mucha recordación de las actividades, pero si gratitud con la FSI por los nuevos saberes adquiridos.	Ninguna de las fases del programa de comunicación contempló la importancia de conocer y registrar formalmente la percepción de la comunidad. El grupo rechazó el tratamiento que la dio la CVS al proyecto.

Fuente: Ana Lorena Malluk Marenco

### Resultados individuales Categoría 3: Modelos de planeación de programas de comunicación

Sub categoría	Caso 1 Reciclando ando	Caso 2 Plan departamental de aguas -pda	Caso 3 Seguridad alimentaria -resa	Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías
Fortalezas y debilidades en la planeación de programas de comunicación	Las fortalezas fueron la unión de esfuerzos de las organizaciones gestoras, el conocimiento del tema por parte de la UPB y la experiencia en el trabajo comunitario de Servigenerales.	Las fortalezas fueron el trabajo en equipo, la transparencia en la gestión de los recursos, la participación de la comunidad por ley y la organización del grupo social para el mantenimiento y sostenibilidad del	Las fortalezas fueron la posibilidad de divulgar información del proyecto por los medios masivos, la sensibilización de la comunidad y el uso de técnicas de cultivo y de alimentación alternativa.	La principal fortaleza fue la alianza interinstitucional entre la CVS, el SENA, Artesanías de Colombia y la comunidad. Las principales debilidades fueron la falta de acompañamiento y asesoría de la CVS

Sub categoría	Caso 1 Reciclando ando	Caso 2 Plan departamental de aguas -pda	Caso 3 Seguridad alimentaria –resa	Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías
Fortalezas y debilidades en la planeación de programas de comunicación	Las debilidades fueron el poco tiempo de duración del proyecto; la falta de acompañamiento por parte de Servigenerales; y los pocos sectores beneficiados.	servicio del agua. Aguas de Córdoba no reconoció debilidades; mientras que la comunidad mencionó la falta de acompañamiento de Acuavalle y de capacitación en lo referente a la conformación y sostenibilidad de la Asociación de Usuarios.	Las principales debilidades fueron la falta de capacitación del grupo gestor en el manejo de las nuevas tecnologías y la falta de tierras de la comunidad para cultivar.	en todo el proceso de recolección, tratamiento, producción y comercialización de la enea y la falta de un estudio formal de las necesidades del grupo social con respecto a la problemática.
Tipo de modelo	No se empleó ningún modelo de planeación del programa de comunicación, debido a que no existen en Servigenerales lineamientos institucionales que sugieran el uso de un modelo en particular.	No se empleó ningún modelo de planeación de la comunicación, ya que no existe en Aguas de Córdoba lineamientos que sugieran el uso de un modelo en particular. Los requerimientos de la agencia financiadora y los términos del contrato sugieren aspectos que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de ejecución del proyecto, sin que esto signifique el uso de un modelo.	Aunque existieron requerimientos de la agencia financiadora en los que se fijaron los términos del contrato para la ejecución del proyecto, esto no significó el uso de un modelo de planeación del programa de comunicación.	Aunque en la CVS se aplica un modelo de comunicacional transversal; se pudo deducir que este modelo no fue propiamente relacionado con el programa de comunicación, sino que hace parte de una política institucional que implica que el área de prensa debe apoyar a todas las dependencias y procesos de la Corporación.

Fuente: Ana Lorena Malluk Marenco

#### Resultados individuales Categoría 4: Programa de Comunicación Estratégica

Sub categoría	Caso 1 Reciclando ando	Caso 2 Plan departamental de aguas -pda	Caso 3 Seguridad alimentaria –resa	Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías
Importancia e influencia del programa de comunicación estratégica	Este programa fue entendido como el conjunto de metas y actividades que permitieron el logro de los objetivos;	Fue muy escasa la información proporcionada en cuanto a este programa de comunicación. El PDA contempló los	El programa fue entendido como la metodología fijada por Acción Social para la gestión de proyectos. Contempló el estu-	Este programa permitió estructurar una serie de actividades, el tiempo de duración de estas y los recursos indispensables

<i>Sub categoría</i>	<i>Caso 1 Reciclando ando</i>	<i>Caso 2 Plan departamental de aguas -pda</i>	<i>Caso 3 Seguridad alimentaria -resa</i>	<i>Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías</i>
I m p o r - tancia e influencia del pro - grama de comuni - cación estra - té gica	contempló la alianza interinstitucional, el posicionamiento de las empresas gestoras y el cambio de la gente en cuanto a la clasificación de las fuentes.	siguientes pasos para la realización del programa: definición de metas, convocatoria de la comunidad, divulgación del proyecto y de beneficios que generará para el grupo social, y desarrollo de la obra.	dio de viabilidad, el planteamiento de las actividades, la toma de decisiones, las instrucciones al equipo de trabajo, la presentación de resultados y la producción de material de divulgación.	bles para su gestión. Contempló comunicaciones por escrito al área de prensa, estudio de la situación de la comunidad, acompañamiento del área de prensa y especificaciones para la realización de este trabajo.
Proceso estructurado de acciones comunicativas	No hubo proceso estructurado de acciones comunicativas, sino actividades como: estudio de viabilidad, diagnóstico, plan de acción y cronograma, acercamiento a la comunidad, inicio del proyecto y seguimiento.	No existió un proceso estructurado de acciones comunicativas, sino una serie de acciones que promovieron la cultura del buen uso del agua, la sostenibilidad de la obra y la conformación de la asociación de usuarios.	No se dio un proceso estructurado de acciones, sino actividades como: visitas a los beneficiarios, prediagnóstico, motivación de la comunidad, socialización de la filosofía ReSA, actividades lúdicas, talleres y difusión de información a los medios.	No hubo un proceso estructurado de acciones comunicativas, sino actividades planteadas para cumplir los objetivos como: acercamiento a la comunidad, descripción de beneficiados, realización de objetivos y metodología, ejecución, estrategia de promoción y comercialización y logros e impactos.
Fases o etapas de los progra - mas	Los gestores fueron los encargados de planear y ejecutar el diagnóstico, diseño estratégico, desarrollo de medios, implementación y seguimiento.  La comunidad participó en la fase de implementación.	Los gestores fueron los encargados de planear y ejecutar el diseño estratégico, implementación y seguimiento.  La comunidad participó en la fase de implementación.	Los gestores fueron los encargados de planear y desarrollar el prediagnóstico, diseño de actividades y medios, implementación y seguimiento.  La comunidad participó en la fase de implementación.	Los funcionarios de la Unidad fueron los encargados de planear y desarrollar el análisis de la comunidad, diseño de actividades y medios, implementación y seguimiento.  La comunidad participó en la fase de implementación.

<i>Sub categoría</i>	<i>Caso 1 Reciclando ando</i>	<i>Caso 2 Plan departamental de aguas -pda</i>	<i>Caso 3 Seguridad alimentaria -resa</i>	<i>Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías</i>
Características de las fases o etapas	El diagnóstico fue resultado de observaciones y entrevistas informales a la comunidad. Se recopiló información relacionada con ubicación de la población, número y característica de los habitantes, líderes y formas de comunicación.	Esta fase fue responsabilidad de una firma externa para identificar el estado de Córdoba en cuanto a los servicios de agua potable y saneamiento básico. Los gestores descubrieron el método empleado para la recolección de la información y el análisis.	No existen evidencias del diagnóstico. En los informes se abordaron los temas ubicación geográfica, caracterización de los beneficiarios y descripción del problema o necesidad, de manera muy general sin profundizar en la situación de la comunidad.	No existen soportes digitales o físicos que evidencien la fase de diagnóstico. En el informe final, se mencionan de manera muy general algunos antecedentes y una breve descripción del grupo social beneficiado.
	El diseño estratégico fue responsabilidad de la UPB, que planteó 5 estrategias basadas en los problemas identificados por Servigenerales.	Esta fase fue responsabilidad de Acuavalle, que planteó las etapas de información, divulgación, articulación con la sociedad y sostenibilidad social de la obra.	Esta fase la lideró la FSI, que planteó acciones a partir de los términos de referencia del contrato, de las exigencias de Acción Social y de su experiencia como operador.	Esta fase fue responsabilidad de la Unidad, que planteó siete acciones basadas en los términos de referencia del convenio firmado entre la CVS y Artesanías de Colombia.
	La UPB diseño medios de comunicación, que no fueron socializados con la comunidad, sino entregados a Servigenerales para su posterior divulgación.	Este aspecto no se contempló como una fase del programa de comunicación y/o componente social.	Este aspecto no se contempló como una fase del programa de comunicación, sino como una acción más del diseño estratégico.	Este aspecto no se contempló como una fase sino como una acción más del diseño estratégico, que contempló el componente de divulgación, liderado por expertos contratados.
	La implementación / Intervención fue liderada por la UPB, y la comunidad participó asumiendo roles de manera voluntaria en las actividades desarrolladas.	Esta fase la lideró Acuavalle. La comunidad participó de las reuniones, talleres, socializaciones y de forma más activa, en la conformación de la asociación de usuarios.	Esta fase fue llevada a cabo por el equipo de trabajo de la FSI. La comunidad participó en las actividades que promovían su vocación agrícola.	Esta fase fue realizada por la CVS, con el apoyo de funcionarios de Artesanías de Colombia. La comunidad participó en las actividades que promovían la comercialización de la enea.

<i>Sub categoría</i>	<i>Caso 1 Reciclando ando</i>	<i>Caso 2 Plan departamental de aguas -pda</i>	<i>Caso 3 Seguridad alimentaria -resa</i>	<i>Caso 4 desarrollo sostenible de las artesanías</i>
	No hubo evaluación del programa de comunicación, sino una retroalimentación una vez finalizada cada actividad.	No hubo evaluación del programa, sino seguimiento, aunque este se realizó a la obra y no a las acciones del componente social.	No hubo evaluación del programa, sino seguimiento por parte de los gestores del proyecto y de funcionarios de Acción Social.	No hubo evaluación del programa. Las actividades contemplaron un espacio de retroalimentación que sirvió para hacer seguimiento al proyecto.

Fuente: Ana Lorena Malluk Marenco

## Conclusiones

- Las organizaciones dedicadas a la gestión de proyectos de intervención social usaron la comunicación como medio, y limitaron la inversión de recursos humanos, físicos y materiales para este fin, debido al tiempo reducido de los proyectos, a los fines inmediatistas de las agencias financiadoras y organizaciones gestoras, a la visión limitada de los gestores del desarrollo en cuanto a la planeación, gestión e impacto de la comunicación y a la falta de vinculación de profesionales de la comunicación expertos en el proceso de planeación de la comunicación.
- Según los gestores de los proyectos, la comunicación fue decisiva para alcanzar las metas propuestas, obtener resultados positivos, facilitar el proceso de información y divulgación, acceder a los medios, ganar visibilidad, hacer propaganda, facilitar la gestión institucional o desarrollar la estrategia publicitaria. Los programas de comunicación objeto de estudio son de enfoque instrumental, difusiónista y autoritario porque fomentaron la verticalidad y unidireccionalidad en la relación organizaciones/ emisores – comunidades/receptores.
- Las intervenciones fueron dirigidas debido a que en los cuatro casos las organizaciones respondieron a las políticas nacionales en materia de desarrollo social; a los intereses ideológicos, filosóficos y políticos de quienes los dirigen, apoyan o financian; a su experiencia, tiempo, capacitación y recurso humano para la puesta en marcha de este tipo de iniciativas; y a su necesidad de incidir en los espacios y colectivos que tienen problemas, con el fin de equilibrar los imperfectos o desequilibrios ocasionados, sin transformar la sociedad en su conjunto.
- Las comunidades beneficiadas reconocieron algunos de los resultados propuestos en los proyectos, en especial, aquellos en los que colectivamente se generó el bienestar de la población. Aunque existe recordación, agradecimiento y confianza hacia la labor realizada por las organizaciones, los resultados obtenidos no siempre dieron respuesta a las necesidades, prioridades y expectativas de estos grupos. En los cuatro casos, los resultados e impacto identificados por la comunidad estuvieron relacionados con el proyecto y no con el programa de comunicación estratégica.

- No se pudo determinar, según los resultados y el impacto obtenido, el modelo de planeación del programa de comunicación estratégica más efectivo empleado por las organizaciones, debido a que estas no gestionaron la comunicación de forma organizada, planeada, sistemática, integradora, sinérgica, coherente, probada y articulada al proceso de planeación de los proyectos de intervención social.
- A pesar de que las organizaciones no emplearon un modelo para la planeación de los programas, desarrollaron las fases de diagnóstico, diseño estratégico, implementación y seguimiento. En tres de los casos objeto de estudio, los encargados de esta labor, que por lo general fueron ingenieros, administradores, economistas o técnicos, desconocieron la metodología para la gestión de este tipo de programas. Por su parte, las agencias financieras no le sugieren o exigen a estas organizaciones el uso de un marco de referencia que les permita articular la comunicación al proceso de planeación de los proyectos de intervención social.
- Las fases que predominaron fueron el diagnóstico, en el que se realizó un análisis técnico y superficial de la situación; el diseño estratégico, que también incluyó la producción de medios, y la implementación, en la que se realizó el seguimiento de las actividades. Estas acciones fueron responsabilidad de los gestores de los proyectos y el papel de la comunidad se redujo a ser fuente de información para la recopilación de los datos y a acatar las decisiones tomadas con anterioridad por los gestores.
- Las organizaciones llevaron a cabo acciones de comunicación que aportaron al logro de los objetivos de los proyectos; en ninguno de los casos, se realizaron estas actividades en el marco de un programa de comunicación estratégica. Estas acciones no combinaron, de manera sistemática y planeada, métodos, técnicas y herramientas de comunicación con el fin de promover un cambio concreto y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

## Bibliografía

- Beltrán, Luís (1995). *Comunicación para el desarrollo: una evaluación al cabo de cuatro décadas*. Lima: Mineo.
- Gumucio, Alfonso (2001). *Haciendo olas: historias de comunicación participativa para el cambio social*. La Paz Bolivia: Plural Editores.
- McMillan, James y Schumacher, Sally (2005). *Investigación educativa*. Madrid. Editorial Pearson Educación, S. A.

