



SCOUTS®
Construir un Mundo Mejor

Comunicación Partenariados Recursos

SCOUTBOOM COMM

Manual de formación
segunda edición actualizada



Concepción de la publicación y redactor

Director de Marca, Comunicación y Medios
Oficina Scout Mundial

Concepción gráfica, infografías y apoyo redaccional

Simon Bourges

Apoyo gráfico y búsqueda iconográfica

Guadalupe Sanmateu
Victor C. Ortega

Concepción de los esquemas

© Richard Amalvy, Ecuación de la imagen (page 33) en La identidad del territorio Castres-Mazamet, investigación en marketing territorial, septembre 2002. Pags, 31, 68 89.

© Jean-Marc Decaudin (pags 71, 78, 117) en La communication marketing, Editions Economica

© Thierry Libaert (pags 9, 43, 57, 62, 70, 71, 111, 128) en Le plan de communication, Editions Dunod

Fotografías

© Archivos fotográficos de la Oficina Scout Mundial
Secretariado de redacción de la primera edición
Pascale Boulanger, Nicole Wauters-Mindlin.

Secretariado de redacción de la segunda edición

Vanessa von Der Mühl, Chantal Payot, Lorena Viscio.

Traducciones

Inglés: Samantha Pijollet-Hall
Español de la primera edición : Oficina Regional Interamericana
Español de la segunda edición y adaptación : Ferran Guimaraes

Comité editorial de la primera edición

Sinika Alvesalo (The Guides and Scouts of Finland), Dieter De Court (Federatie voor Open Scouting, Belgique), Paolo Fiora (Corpo nazionale giovani esploratori ed esploratrici italiani), Tomas Horvath, Slovensky Skauting, Slovaquie), Albertina Ivan, (Cercetasii Romanei, Roumanie), Jean-Philippe Melchior (Scouts et Guides pluralistes de Belgique), Elaine Mellon, (Scouting association of Ireland).

Consultores para la primera y la segunda edición

Dominique Bénard (Programa de Jóvenes), Camille Baise (Artes Gráficas), Jean Cassaigneau (Relaciones externas y partenariados), Mark Clayton (Comunicación), Philippe Filleron (Relaciones institucionales y enfoque metodológico), Malek Gabr (Enfoque metodológico), Jocelyne Gendrin-Guinebault (Enfoque metodológico y evaluación), Ferran Guimaraes (Comunicación y Marketing), Christian Hurisse (Archivos y Documentación), Mateo Jover (Culturas e Identidad), Guillaume Légaut (Culturas e Identidad), Eduardo Missoni, (Estrategia Global), Jacques Moreillon (Estrategia Global), Marta Pieri (Movilización de Recursos), Victor Ortega (Concepción Gráfica), Luc Panissod (Movilización de Recursos y Gestión de Marca), Giuseppe Porcaro (Relaciones Exteriores), Charles Andrew Revkin (Gestión de marca y Propiedad Intelectual), Arturo Romboli (Relaciones Externas), Thierry Tournet (Desarrollo Web), Eduard Vallory I Subira (Culturas e Identidad), Anne Whiteford (Enfoque estratégico).

Agradecimientos a los equipos de formación de los Forums regionales de Comunicación

Emad Abd-el-Monem, Laila A. Alm Eldin, Simon Carter, Neil Commons, Alberto Del Brutto, Paolo Fiora, Ferran Guimaraes, Euloge Ischimwe, Adam Jollans, Mario Diaz Martinez, Martyn Milner, Gabriel Oldenburg, Victor Ortega, Abdullah Rasheed, Matt Rooney, Luz Taray, Katrin Tauscher, Andrew Thorp, Vanessa von der Mühl, Mike Walker, Anthony Weller.

Asociación de los Scouts de Macao, los asistentes y traductores del centro internacional scout de El Cairo (Egipto), los responsables MSC y ASDE de Palencia (España), el equipo de acogida del centro scout internacional de Picarquín (Chile), Asociación de los Scouts de Sudáfrica (región de Pretoria), Asociacion de los Scouts de Burkina Faso.

Agradecimientos especiales

Borja Suárez Pedrosa y Sergio Montoya Ruiz de Angulo, Directores Generales de la Juventud, Junta de Castilla y León, España. Agustín Matía Amor, antiguo Presidente del Movimiento Scout Católico de España.

Impresión y producción

Gráficas Gar-Cue
Plata, nº14, Nave 9 – Polígono de San Cristóbal
TF./Fax : + 34 983 29 81 03 – 47012 Valladolid

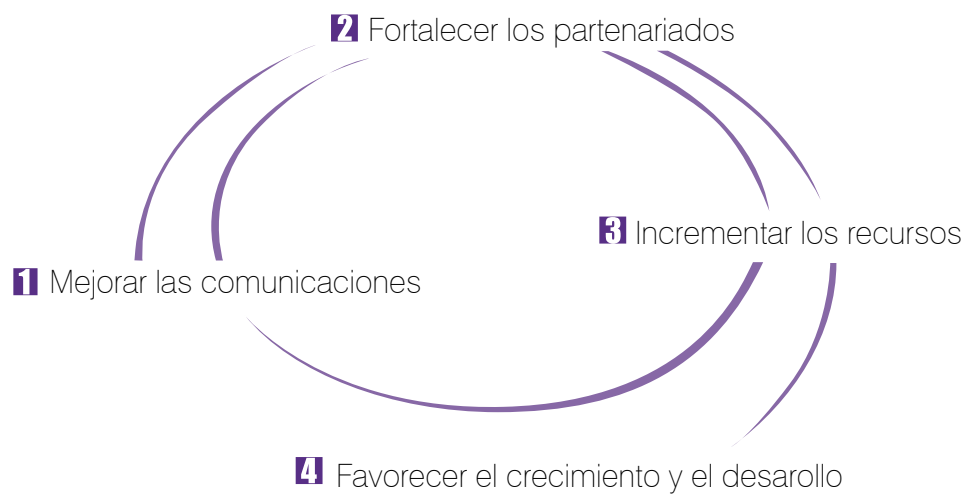
© Oficina Scout Mundial, primera edición septiembre 2003
© Oficina Scout Mundial, segunda edición, septiembre 2008

ISBN 978-2-917213-02-5

Derechos reservados de reproducción y traducción de todo o parte de esta obra a las organizaciones scouts nacionales miembros de la Organización Mundial del Movimiento Scout, con mención obligatoria de la fuente y de su autor.

Editado con el apoyo de





Índice general

Este sumario general da una visión de conjunto del contenido de la publicación. Un sumario más detallado se expone al principio de cada parte.



	Prólogo	6
	Introducción	8
	Parte 1: Los conceptos	12
capítulo 1	El Perfil del Movimiento Scout	14
capítulo 2	El Escultismo como marca	16
capítulo 3	La identidad, un patrimonio común	18
capítulo 4	La historia, para aprender y fortalecerse	26
capítulo 5	El Escultismo como producto, la imagen como capital	30
	Parte 2: La estrategia de marca	38
capítulo 6	Una estrategia, ¿Para qué?	40
capítulo 7	Concebir la Estrategia de Comunicación	44
capítulo 8	Los elementos de la comunicación institucional	76
capítulo 9	Trabajar con los medios	90
capítulo 10	La comunicación interna	100
capítulo 11	Una Estrategia de partenariados	102
capítulo 12	La Estrategia de Movilización de Recursos	110
	Parte 3: La implementación de la estrategia	120
capítulo 13	La planificación	122
capítulo 14	La estructura de trabajo	124
capítulo 15	Los recursos humanos internos y externos	126
capítulo 16	El presupuesto de la comunicación	134
capítulo 17	Las etapas de evaluación y los efectos multiplicadores	136
	Índice, palabras claves y código tipográfico	140
	Bibliographía	147

Frente al espejo

El gran poeta y dramaturgo alemán Johann Wolfgang Goethe solía decir que el comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen. A lo largo de sus cien años de existencia, el Movimiento Scout ha desarrollado una imagen pública a menudo estereotipada, y muy frecuentemente alejada de su verdadero comportamiento y de la valiosa contribución realizada en el área de la educación no formal y de la transmisión de valores a millones de niños y jóvenes de todo el planeta.

Existía, por tanto, una diferencia entre lo que el Escultismo realmente era y los mensajes que externamente se lograban comunicar. Por ello, a finales del año 2001 la Región Scout Europea se planteó por primera vez la necesidad de dotarse de una estrategia de formación a largo plazo en el campo de las relaciones externas, la comunicación y la imagen, como forma de apoyar el trabajo que por aquel entonces comenzaban a realizar algunas de sus Asociaciones. Se trataba de elaborar una herramienta profesional que facilitara el crecimiento del Movimiento Scout en los respectivos países (de ahí la inclusión del "boom" en el título de la presente publicación) a través del análisis y la propuesta de desarrollo de un sistema de comunicación adecuado a la realidad actual del Escultismo, que fuera capaz no solo de hacernos reflexionar sobre la imagen que transmitimos a partir de nuestras acciones, sino también de trasladar a los interlocutores sociales nuestra misión en el mundo de hoy día.

En el año del Centenario del Movimiento, desarrollar una verdadera estrategia de comunicación consiste en saber definir y transmitir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos..



El equipo de apoyo para las relaciones públicas de las organizaciones scouts nacionales en el 21º Jamboree Scout Mundial, en Chelmsford, agosto 2007.

Prólogo

"Decir quien somos"

La maduración de una idea

El artífice de una empresa tan ambiciosa fue Richard Amalvy, actual Director de Comunicación de la Oficina Scout Mundial, quien supo aunar su profundo conocimiento de la realidad y el potencial del Escultismo con su reconocida experiencia profesional en el campo de las relaciones públicas y la comunicación. Fruto tanto de su enorme capacidad de trabajo como sobre todo de la pasión y entrega que dedicó a esta tarea, fue la publicación en Septiembre del año 2003 del libro *"El Perfil del Escultismo: Scout.Boom.Comm"*, que se distribuyó en Inglés y Francés a todas las Asociaciones Scouts Europeas, siendo desde entonces utilizado en innumerables talleres y seminarios internacionales. Basándose en los materiales y contenidos de este libro, se ha venido realizando desde hace varios años un trabajo intenso y sistematizado que, partiendo del perfil del Escultismo como una de nuestras prioridades estratégicas, ha permitido desarrollar toda una estrategia de marca e imagen, considerada ahora como un elemento importante en el crecimiento del Movimiento. Vaya pues en primer lugar mi agradecimiento personal hacia el autor por su generosidad al proporcionarnos esta valiosa herramienta de trabajo, cuyos conceptos y

materiales son aplicables no solo al Escultismo, sino a cualquier otra organización no gubernamental que desee trabajar seriamente estos temas.

Agradecimientos

Me gustaría finalmente agradecer el apoyo de la Junta de Castilla y León en la edición de este libro, y sobre todo el impulso dado por su antiguo Director General de Juventud, Borja Suárez, quien no solo apoyó esta publicación, sino también otras importantes iniciativas de formación, como la realización durante el año 2007 del Foro Regional de Comunicación de Europa y Eurasia en Palencia, con la asistencia de jóvenes delegados de múltiples países.



Intensificar la formación de los voluntarios

Scout.Boom.Comm, publicado por fin en español, es el resultado por tanto de muchas horas de trabajo y del convencimiento de la necesidad de intensificar la formación de los voluntarios en la tarea de comunicar al mundo los mensajes y la propuesta de valores del Movimiento Scout. No se limita a ser una mera traducción, sino que su contenido ha sido revisado y actualizado a partir de las experiencias y los múltiples resultados acumulados en estos últimos años, introduciendo nuevos capítulos sobre el capital social que aporta la imagen y el desarrollo del Escultismo como marca. Tampoco aspira a ser una obra "cerrada" que siente cátedra, sino que como no podía ser menos se encuentra en constante proceso de revisión, modificación, reconsideración y expansión, a partir de las reflexiones y aportes que todos los lectores tengan a bien remitirnos.

Es francamente esperanzador que los poderes públicos comiencen a tomar plena conciencia de la importancia que tiene el desarrollo del área de comunicación e imagen en los procesos de crecimiento de las asociaciones juveniles, que se encuentran en definitiva en la base del tejido social de nuestro entorno y que contribuyen cada día de modo altruista a su avance y desarrollo.

Gracias, de corazón, por el apoyo y confianza en la labor que realiza cada día el Movimiento Scout al servicio de los niños y jóvenes. Sin duda, somos muchos los que, desde distintas responsabilidades a todos los niveles, compartimos el compromiso de dejar este mundo un poco mejor de cómo nos lo encontramos.

Mario DÍAZ MARTÍNEZ

Vice-Presidente del Comité Scout Mundial
Presidente del Grupo de Trabajo sobre Comunicación y Marca (2005-2008)
mdiaz@scout.org

Introducción

"¿Para qué sirve el Escultismo?"

■ Son numerosas las virtudes que el Escultismo desarrolla, pero no es precisamente en la comunicación en la que destaca. Le falta a menudo hacer saber, para decir quien es y qué es lo que hace. Se ha escrito **Scout.Boom. Comm** precisamente para ayudarlos en ese tema. Esta segunda edición ha sido enriquecida gracias al ejercicio de revitalización de la marca y de la imagen que se ha iniciado en el 2005. Esta edición se beneficia también de las aportes surgidos del diálogo abierto con más de 500 personas que han seguido los seminarios, grupos de discusión, formaciones y los encuentros internacionales que se han llevado a cabo para esa área¹. Nunca agradeceremos suficientemente su colaboración por lo mucho que nos han ayudado a realizar nuestra tarea.

1. Una apuesta para el desarrollo y el crecimiento

La conjunción de varios acontecimientos han acelerado la toma de conciencia colectiva apuntando hacia la imagen como la gran apuesta para el futuro del Movimiento Scout. ¿Cuáles son esos hechos? En primer lugar la preparación del Centenario, tanto a nivel nacional como mundial. Lanzada en 1997 la idea de hacer salir los scouts de sus locales y de sus campamentos para mostrarse a todos, desarrollando unas grandes dosis de imaginación para presentarse renovados y sorprendentes durante todo el año, excepcional, del Centenario.

Pero el entusiasmo inicial ha sido afectado por el conocimiento de que en la mayoría de los países industrializados el Movimiento Scout se enfrentaba a un descenso de sus efectivos debido a la competencia de otras propuestas juveniles. Esto ha sido así porque el Movimiento no ha sabido renovar de manera atractiva sus programas educativos y sus actividades. Porque no han encontrado fácilmente adultos que quisieran comprometerse en un programa educativo que no dice claramente lo que propone. En términos de marketing la causa defendida por los scouts no se presenta de forma clara. El Escultismo ¿a quién sirve?. Sin capacidad de respuesta a esta pregunta, ni los scouts ni los no scouts pueden comprender la misión del Movimiento. La dificultad de captar a jóvenes y adultos, y con ello aumentar los recursos necesarios para sostener la acción, se incrementa.

En los países industrializados, la caricatura del Escultismo no solo causa un efecto ridículo entre posibles nuevos miembros sino también actúa como acelerador de bajas producidas por jóvenes y adultos que no quieren ser identificados con la mala imagen que toda organización pueda ofrecer. Un Escultismo que no comprende los deseos y las necesidades de la juventud, que no vive atento en el seno de su sociedad, que se transforma en orden o ejército más que en un movimiento, es un Escultismo que pierde su esencia: la innovación educativa y social.

¹ Participantes de los talleres en Europa de 2001 a 2004, durante la Conferencia mundial de 2005, y del programa mundial propuesto durante los foros regionales de la comunicación de noviembre 2006 a abril 2008.

Las grandes ideas nacen del deseo de dirigir las acciones colectivas para atender los objetivos comunes.



Por contra, en los países emergentes y en vías de desarrollo, el Escultismo es más fácilmente reconocido por su utilidad social. Todos saben para que sirve, porque responde a la urgencia social y humanitaria, porque los scouts no tienen temor de exponer sus acciones. Mencionamos tan solo un ejemplo: la lucha contra el SIDA en los países africanos dónde las campañas de prevención están claramente bajo su nombre.

En la mayoría de esos países la apuesta del desarrollo y del crecimiento no sufren la falta de miembros o de proyectos. Sólo, al contrario, es la falta de medios lo que tienen para sostener sus actividades. Una buena imagen no es suficiente, hace falta obtener las capacidades para establecer proyectos creíbles, para convencer a mecenas y patrocinadores para su ayuda.

2. Un toma de conciencia colectiva

A nivel global y local, la toma de conciencia colectiva de acciones ligadas a la imagen del Escultismo pasa por la aceptación de la realidad. Para verla hace falta realizar un análisis honesto de la situación y después hacer una lectura franca de los resultados que el análisis revele.

El trabajo de consulta lanzado durante los forums

regionales de comunicación, que se han desarrollado entre noviembre del 2006 a abril del 2008, nos ha permitido reunirnos con 200 responsables provenientes de más de 90 países. Con ellos hemos iniciado un trabajo colectivo de reconstrucción de la imagen del Escultismo. Los debates nos han permitido observar los frenos que solemos poner a nosotros mismos. Veamos tres ejemplos:

El excesivo orgullo es un freno a nuestra auto-crítica. Hemos encontrado a algunos scouts tan orgullosos de serlo i que se olvidan decir que es lo que hacen! Saben desfilar por las calles orgullosos, pero son incapaces de contar cuales son las acciones concretas desarrolladas entre los jóvenes.

Segundo ejemplo: Todos difunden la idea de que el Movimiento Scout tiene una misión de promoción para la paz,i pero desfilan en plan regimiento ! Por ello han traicionado no solo la misión del Escultismo por un comportamiento paramilitar sobre todo a las características esenciales definidas por el fundador, Lord Baden-Powell. En 1922 declaró: *"hace falta reemplazar la educación militar por otra cosa 2"*. Estos apuntes fueron retomados en 1924 por la Conferencia mundial que decía: *"afirmo de nuevo y proclamo que el Movimiento Scout no tiene un caracter militar 3"*. Mas claro imposible.



2 "La educación por el amor en lugar de la educación por el temor" Lord Baden-Powell, en "Jamboree" la revista scout universal, enero 1923. Texto original pronunciado durante el tercer congreso de educación moral, organizado en Ginebra, agosto 1922.

3 Resolución de la Conferencia Scout Mundial adoptada en 1924, Res.num.16/24 y retomada en 1963 bajo la res. num 16/63.

Tercer ejemplo: El Escultismo no es totalitario porque educa a la ciudadanía y a la democracia. Sin embargo, en algunos países en donde el pueblo ha rechazado los regímenes totalitarios, el Movimiento Scout renacido a adoptado comportamientos de antiguos movimientos juveniles totalitarios o bien uniformes paramilitares.

Estos tres ejemplos, quizás expuestos exageradamente, muestran hasta que punto la relación entre el mensaje y los comportamientos son de nuestra responsabilidad. En este caso hay que convencerse que nosotros somos los autores de nuestra propia caricatura. Entre realidad y prejuicio, la caricatura es una desgracia que nosotros mismos hemos generado por la falta de respeto hacia nuestra identidad y nuestra misión.

El trabajo que hemos emprendido sobre la gestión de la marca ha demostrado que somos asimismo los piratas de nuestra propia marca. Volveremos a ello en el capítulo 12.

Para ayudarnos a reflexionar y a encontrar las respuestas, la primera parte de este libro será pues consagrado a los conceptos:

- El perfil del Escultismo
- El Escultismo como marca
- La identidad del movimiento, abordando asimismo las cuestiones culturales.
- La historia, para aprender y reforzarla
- La imagen, un capital para el desarrollo y el crecimiento

Nosotros los animamos a leer estos capítulos antes, incluso, de iniciar el proceso metodológico. Buscando la documentación para redactar y cruzando las problemáticas que ellas cuestionan, hemos encontrado las respuestas sin las cuales nosotros no hubiésemos podido emprender el trabajo de reforma sobre la imagen del Movimiento. Estas problemáticas les ayudarán a la pregunta: "*¿Cómo nuestra imagen refleja nuestra misión a través de nuestras acciones?*"

Las recomendaciones de los forum regionales sobre comunicación.

Para las organizaciones nacionales

- *Crear una formación y un grupo de jóvenes portavoces.*
- *Formar y profesionalizar a los responsables de Comunicación.*
- *Desarrollar una estrategia de Comunicación a nivel nacional.*
- *Desarrollar un plan de medios a nivel nacional.*
- *Sincronizar la estrategia de Comunicación entre el nivel nacional y el global.*
- *Organizar forums de Comunicación a nivel nacional.*

Para el nivel regional

- *Organizar formaciones regulares para los voluntarios y los profesionales trabajando en las áreas contenidas en Perfil del Escultismo (Comunicaciones, Partenariado, Recursos)*
- *Sostener a las organizaciones scouts nacionales (formación, herramientas de formación)*

Para el nivel mundial

- *Conducir los estudios sobre Imagen del Escultismo y sobre los valores de la marca del Escultismo Mundial.*
- *Coleccionar las buenas prácticas en materia de Comunicación.*
- *Proporcionar material de formación y de promoción a los responsables de Comunicación.*
- *Hacer respetar las líneas directrices y de la protección de la marca del Escultismo mundial.*

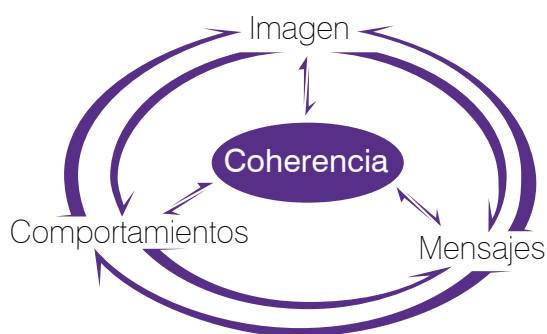
Relaciones Scouts-Guías

- *Mantener el diálogo entre la OMMS y la AMGE en lo concerniente a la utilización de las marcas por las organizaciones scouts y guías*

4 Adoptada en la Conferencia Mundial de Escultismo en julio de 2002 en Tesalónica. La Estrategia de Comunicación fue adoptada por la resolución número 9/05 en la Conferencia Mundial del 2005 en Túnez, presentada en el documento de la conferencia número 13.

3. Una coherencia estratégica

Lo que nosotros buscamos es la coherencia entre imagen, mensaje, comportamientos y prácticas sociales. Todo esto es de la responsabilidad de los grupos humanos que formamos. Esta coherencia necesita de una toma de conciencia explícita. Pero para alcanzarla hace falta pasar por las etapas de elaboración estratégica. El Escultismo debe aprender los métodos que la industria y las marcas globales utilizan. Esto es lo que nosotros hemos iniciado a realizar en el 2005 con la revitalización de la marca.



El método de elaboración estratégica que nosotros les proponemos reside en la interrelación entre los tres dominios de la prioridad estratégica mundial "Perfil del Escultismo": Comunicaciones, Partenariado y Recursos. La segunda parte de este libro está destinado a la estrategia de marca. Les mostraremos como no desconectarla de la estrategia global de la organización, al riesgo de contrarrestarla, de desnaturalizarla, de alejarse. Lo que nosotros haremos pues es una presentación holística, privilegiando un acercamiento global de elaboración.

Les proponemos un sistema metodológico, muy escrupuloso, basado en diez etapas distintas:

- Partir del resultado del análisis de la situación.
- Tener una visión de la organización para el futuro.
- Identificar las prioridades.
- Determinar las metas.
- Formular los objetivos de comunicación.
- Elegir temas potentes
- Crear los ejes de comunicación
- Tomarse un tiempo
- Elegir los medios

Finalmente, en la tercera parte, les propondremos conocer bien los medios más útiles para la puesta en marcha de la estrategia.

4. Los escollos a evitar

La impaciencia es el primer escollo. Tómeselo con calma, ya que no hay nada mas importante para conseguir una estrategia que hacerla con tiempo.

El segundo escollo esta ligado al primero, consiste en empezar por los medios antes de una reflexion sobre las finalidades. No serviría de nada querer elaborar y poner en marcha una estrategia de comunicación si no se le dota de un contenido fundamental. ¿ Qué queremos decir de nuestros valores (ya que esto es lo que vamos a compartir), y de los desafíos sociales que estamos dispuestos a resaltar por acciones concretas (ligadas con la Misión)?

El tercer escollo es la falta de competencias. La Comunicación no puede ser una tarea de aficionados. La buena voluntad incompetente, que nadie puede rechazar en un mundo de voluntarios, causa desgraciadamente problemas cuando un amigo, sin que sea su profesión, improvisadamente porque tiene "*buenas ideas*" hace de publicitario, grafista o periodista. El mejoramiento de las competencias y de la profesionalización es un requisito para no caer en una trampa fácil: "*yo se hablar, entonces yo seré el portavoz*". No. Debe ser: "*yo se hablar pero debo aprender a decir aquello que debemos comunicar*".

Antes de descubrir los instrumentos metodológicos, vamos pues a volver a los elementos fundamentales que van a alimentar las próximas páginas. No nos quedaremos cortos para no caer en el riesgo de comenzar un trabajo estratégico sin tener clara la esencia misma de aquello que buscamos para mostrarlo y promoverlo.

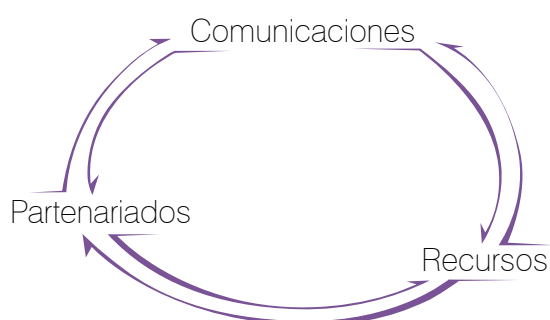
Como no se trata de situar una imagen como aquel que aplica una capa de pintura, vayamos directos a la materia que está bajo la pintura que es lo sólido. Esta materia es el Escultismo en sí mismo. Por su singularidad el Escultismo trae consigo los elementos de diferenciación, según el marketing, que constituyen su capital inversor: los valores, la visión, la identidad, la historia, la imagen y la acción. Deseamos que consigan su propia estrategia. No duden de hacernos llegar sus críticas, sus comentarios, sus propuestas, sus dudas y sus...éxitos.

Parte 1: Los **conceptos**



capítulo 1	El Perfil del Movimiento Scout	14
Un enfoque estratégico global.	Recursos.	
Comunicaciones.	Del perfil del Escultismo al concepto de marca.	
Partenariados.		
capítulo 2	El Escultismo como marca	16
El posicionamiento social.	Tres elementos fundamentales para imponer la marca.	
capítulo 3	La identidad, un patrimonio común	18
Interesarse en la identidad del Movimiento Scout .	La combinación identidad / imagen.	
Valores y sentido.	Un reconocimiento ligado a la utilidad social.	
Las características esenciales.	Las evoluciones posibles.	
La historia del Movimiento.	Un patrimonio común, una responsabilidad compartida.	
Las representaciones internas y externas.	Los elementos de diferenciación.	
	Responder a los desafíos de su propia historia.	
capítulo 4	La historia, para aprender y fortalecerse	26
Contar la historia.	Apoyarse en la investigación científica.	
¿Para qué sirven los archivos?	La historia para fortalecerse.	
Conservar el patrimonio.	Aprender del Fundador.	
capítulo 5	El Escultismo como producto, la imagen como capital	30
La imagen, un asunto de percepciones.	Gobernanza y imagen de unidad.	
Una apuesta económica asociada a la marca.	Gobernanza y elementos constitutivos de la imagen.	
Resolver la ecuación de la imagen.	Gobernanza, crecimiento y desarrollo.	
Las hipótesis que surgen de la ecuación.	Atraverse a las reformas necesarias.	

■ Tres ámbitos de acción en estrecha interrelación desempeñan un papel decisivo para el éxito del Movimiento Scout: las comunicaciones, los partenariados con otras organizaciones y los recursos financieros. Es el espíritu de la prioridad "*Perfil del Movimiento Scout*" votada en Tesalónica, durante la Conferencia Scout Mundial, celebrada en julio de 2002.



Sin embargo, la interrelación entre estos tres ámbitos sólo puede darse en el marco de una acción llevada en forma global, transversal y coherente, para asegurar su implementación estratégica, en conformidad con las prioridades que no conciernen únicamente a la Comunicación.

Esta interrelación impone un método de trabajo basado en la cooperación y la asociación dentro de la organización, de todos aquellos que están directamente involucrados en estos tres ámbitos. La transversalidad exige la participación de todos los departamentos y servicios, incluso de todos los niveles territoriales, y evidentemente de todos los colaboradores profesionales y voluntarios. La coherencia vendrá de dirigirse hacia los mismos objetivos.

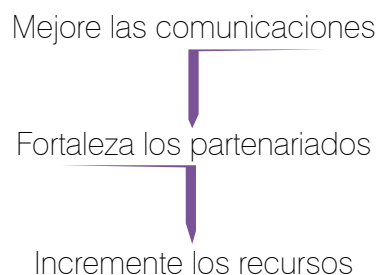
El Perfil del Movimiento Scout

1. Un enfoque estratégico global

Aquí se busca el enfoque holístico. Este enfoque global supone una sinergia real entre todos los componentes de la estrategia de una organización. Volveremos sobre este tema más adelante.

Por ahora, aboquémonos a la estrategia de Comunicación. Sus objetivos deben precisamente seguir las siguientes recomendaciones:

Definir un plan estratégico de comunicaciones que:



2. Comunicaciones

Tener comunicaciones eficaces es fundamental para todos los aspectos del Movimiento Scout. Desde la comunicación interpersonal hasta la comunicación de masa, los medios de comunicación deben permitirle al Movimiento Scout atraer e interesar a nuevos miembros, atraer y motivar a dirigentes profesionales y voluntarios y obtener la cooperación y los recursos financieros que necesita.

Para conseguirlo, el Movimiento Scout debe ser un buen producto, capaz de promoverse eficazmente. Crearse una buena imagen en el público no es obra de la casualidad; exige un enfoque profesional y un plan estratégico. Veremos cómo lograrlo en la segunda parte del capítulo "*Mejorar las comunicaciones*", referida a la elaboración estratégica. Se tratará primero la imagen institucional (Corporate Image) y la política de imagen.

Dados los recursos materiales del Movimiento, las comunicaciones deben ser planificadas y orientadas de tal modo que se envíen mensajes adaptados a grupos claramente identificados de personas. Las tecnologías modernas nos ofrecen muchas posibilidades nuevas para hacerlo en forma más eficaz y menos costosa.

3. Partenariados

El Movimiento Scout no puede existir en forma aislada; se inserta en la sociedad y en comunidades locales. Necesita trabajar en cooperación con otros, desde individuos hasta organizaciones a nivel local, regional, nacional y mundial. Al establecer vínculos de cooperación, crea acciones coordinadas con otros y obtiene resultados que jamás hubiera obtenido por sus propios medios.

4. Recursos

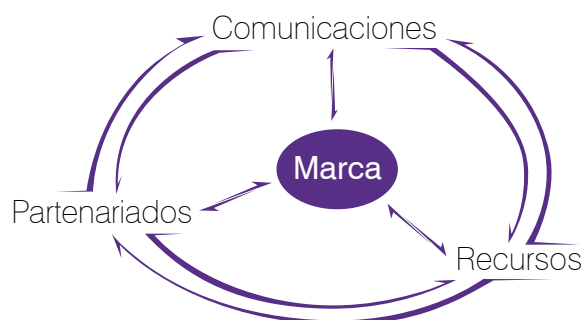
Los vínculos de cooperación del Movimiento Scout pueden aportar nuevos recursos en el ámbito de las finanzas y en otras áreas. También puede tratarse de recursos humanos y materiales que disminuyan los medios que hay que obtener y alivien los presupuestos de las organizaciones. El Movimiento también debe tener en consideración en forma más específica las necesidades y las posibilidades en términos de búsqueda de fondos en todos los niveles e implementar actividades de capacitación, programas y acciones especialmente adaptados a esta perspectiva. Para lograr campañas efectivas de búsqueda de fondos, también se requieren buenas relaciones y buenos medios de comunicación.

5. Del perfil del Escultismo al concepto de marca

Nosotros formamos parte de la prioridad estratégica "*Perfil del Escultismo*". Y, como muestra el esquema siguiente, hemos adjuntado el concepto de marca como elemento de coherencia. Este ejercicio nos ha permitido lanzar las grandes líneas maestras anunciadas por:

- Una estrategia de Comunicación de Marca
- Una estrategia de Gestión de la Marca
- Una estrategia de Mobilización de Recursos
- Una estrategia de Partenariados y de Relaciones externas.

Al mismo tiempo, las funciones de la marca scout quedan claras tanto para los miembros, futuros miembros y las entidades partners como para desde el punto de vista del Movimiento Scout.



■ Para captar la atención, hacer soñar, crear una emoción y un deseo, una marca debe contarnos una historia. El Escultismo la tiene y formidable. ¿Para conseguir "compradores" y aumentar su capital una marca debe hacer fructificar su reputación y acrecentar su valor? Este es el desafío que el Escultismo mundial ha lanzado en 2005, trabajando en la revitalización de su marca.

1. El posicionamiento social

Es lógico pensar que la marca scout sea lo suficientemente potente (positiva y protegida) para imponerse a nivel global y nacional sin tener que justificar las caricaturas y los prejuicios que hemos denunciado en el capítulo precedente. Comparemos el capital de marca de otras organizaciones internacionales no gubernamentales: La Cruz Roja y Médicos sin Fronteras son reconocidas por sus obras humanitarias. Una Cruz Roja pintada en las puertas de los vehículos es símbolo de protección y de asistencia. El nombre de Amnistía Internacional se asocia al "respeto de los derechos del hombre".

¿Podemos pensar que nuestra Flor de Lis se convierta en un signo tan reconocido que transmita los valores que representa y, a la vez, motive a adherirse? Esto nos devuelve al reconocimiento sobre la utilidad social del Escultismo: ¿para que sirven los scouts?. Al famoso lema "Siempre Listo" surge la duda como si fuera un eco: Si, pero ¿a quien?. Para convertir esa gran marca que ambiciona ser, el Movimiento Scout debe proclamar su utilidad y clarificar su posicionamiento social allí donde se encuentre. A la pregunta del Secretario General Eduardo Missoni, la publicación "Informe del Escultismo Mundial de octubre 2006" respondía a esa necesidad: dar la respuesta del Movimiento sobre las grandes cuestiones que tocan a la juventud de hoy en día.

2. Tres elementos fundamentales para imponer la marca

Desde abril 2005, el trabajo de revitalización de la marca scout sigue en activo. Es objeto de un plan estratégico a largo plazo que implica en primer plano el nivel global y regional de la organización. La revitalización no se conseguirá si no es con el compromiso de las organizaciones nacionales miembros. Esta se apoya en los tres elementos siguientes:

El Escultismo como marca

Una causa reconocida

Está configurada por la adaptación de los mensajes clave del Movimiento:

La Visión: *"Construir un mundo mejor"*

La Misión: *"Educar a los jóvenes a jugar un rol activo en la sociedad"*

Un trabajo muy preciso se está desarrollando para definir un mensaje que asocie el famoso lema "Siempre Listo" con la visión y la misión. Según el marketing el Escultismo no podrá evitar que se le defina según sean las motivaciones por las que se adhieran miembros, o de la opinión pública, o de los mecenas y patrocinadores. Por eso al lado de "Construir un mundo mejor" se barajan las posibles "Educar por la vida"; "Educar al liderazgo"; "Educar en la paz"; "Educar a la ciudadanía". El programa educativo del Escultismo (y su método) es un producto que da mucho juego para conseguir otros motivantes mensajes.

La identidad de marca

El logotipo de marca lanzado en abril 2006 tiende a hacer indisociable el emblema del Escultismo Mundial, la palabra "Scouts" y la causa. El simbolismo no puede pasar desapercibido cuando la palabra "Scouts" goza de una muy buena notoriedad internacional. Es corto y fácil para pronunciar. ¡ Muchas marcas ya quisieran un nombre así!

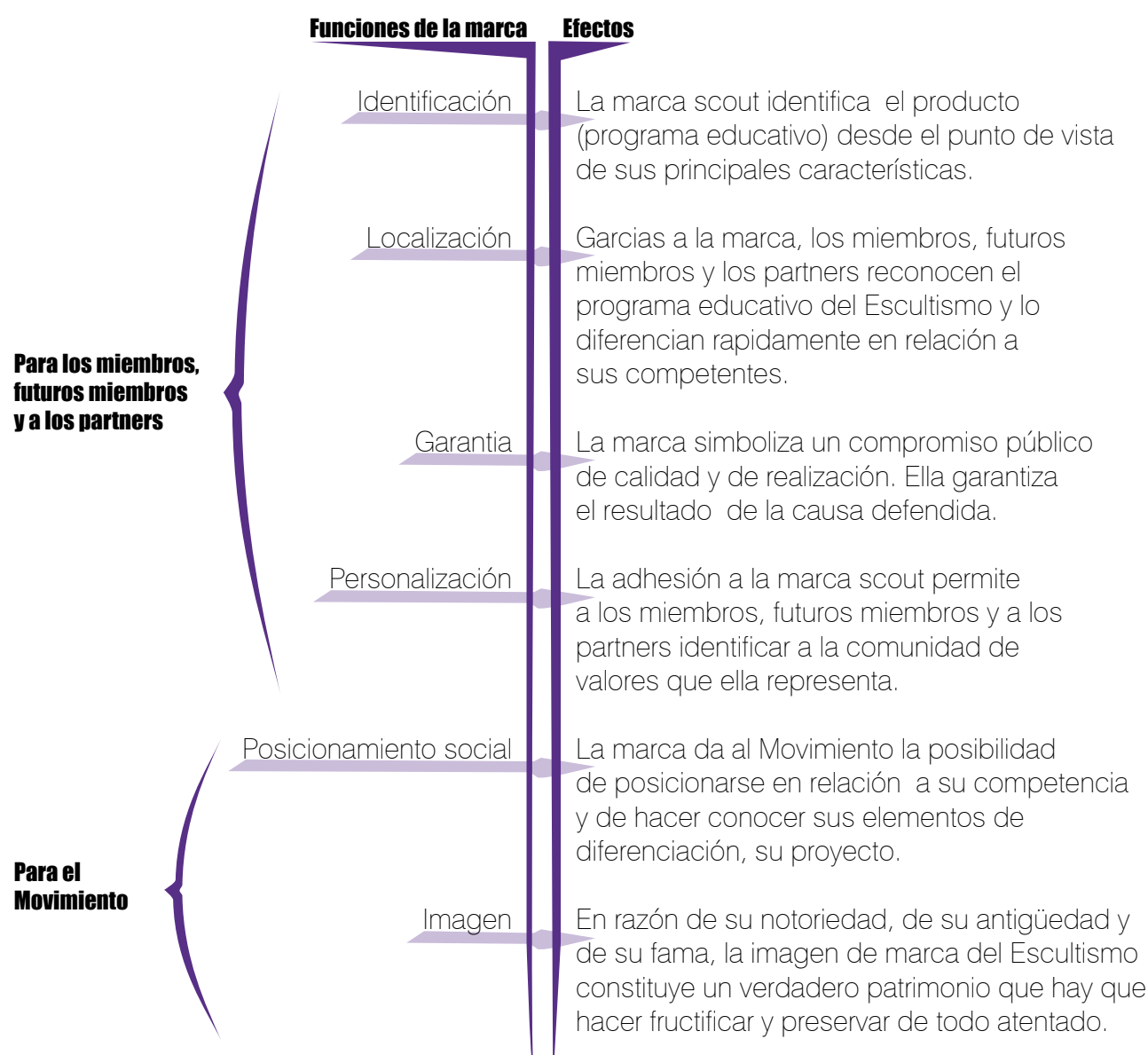
Una presencia global homogénea

Asegurar una presencia global homogénea pasa por la utilización de mensajes clave, por un concepto o tipo de imágenes y por los comportamientos individuales y colectivos que no contradigan la causa y la misión anunciadas. Este es el desafío más difícil para superarlo. Es el que demanda más persuasión internamente y la capacitación de mejores competencias. Todo ello concurre para animar a ir más lejos.



Cada uno de nosotros tiene el derecho de llevar la marca del Escultismo mundial y el deber de protegerla.

Las funciones de la marca scout



1. Interesarse en la identidad del Movimiento Scout

Pudiéramos haber empezado esta publicación abordando simplemente el tema de la imagen. No obstante, nos pareció importante, como lo indicamos en la introducción, no sólo interesarnos en el barniz, lo cual es lamentablemente fácil de hacer para darle brillo a cualquier cosa que no lo tenga. ¿Por qué deberíamos comunicar lo que hacemos si no decimos también lo que somos?

2. Valores y sentido

El documento de identidad de un individuo (persona física) puede incluir características permanentes (estatura, señas particulares, fecha de nacimiento) y cambiantes (dirección, estado civil). Lo mismo ocurre con una empresa o una organización (personas jurídicas). Los elementos más estables serán el nombre, la razón social, el posicionamiento, los valores, las tradiciones, la experiencia, las cualidades. Estos elementos serán seguidos por otros susceptibles de variar según la historia de la organización, como las actividades o los miembros. Todos estos elementos constituyen la identidad real de la organización¹.

Sin embargo, esta simple búsqueda de definición, muy descriptiva, no basta para dar cuenta de la realidad del concepto de identidad para una organización, ya que se trata de un tema complejo. La mayor parte de los expertos se refieren generalmente a un doble nivel de funcionamiento:

- la identidad real, inmediata y concreta;
- la identidad simbólica, ligada a las representaciones mentales y sociales de los diferentes elementos que acabamos de enumerar.

Para los economistas, los productos tienen una existencia real. No obstante, como lo mostró Jean Baudrillard, también se les puede descubrir una existencia simbólica, al recurrir a las denominaciones de valores de uso y de intercambio (identidad real) y de valores signo (identidad simbólica)².

En una sociedad de consumo global donde la imagen global hace y deshace éxitos comerciales, culturales y políticos, el Movimiento Scout enfrenta un desafío

La identidad, un patrimonio común

fundamental, que es mantener su misión educativa original y extenderla a todos los niveles donde se sitúa. En términos de mercado, su posicionamiento nacional e internacional depende del reconocimiento de su utilidad social (valores de uso y de intercambio) y de lo que representa (valores signo).

Al relacionar el tema de la identidad con el de la imagen, y luego con los del desarrollo y del crecimiento, es necesario interrogarse acerca del fundamento de esta identidad, es decir si esta identidad descansa en una "*memoria muerta*" o en una "*memoria viva*"³. Esta interrogante es esencial para saber de qué forma el Movimiento Scout es capaz de evolucionar o de retroceder, en el contexto cultural y social actual, a los niveles a los cuales se encuentra



(local, nacional, internacional). Si se reconoce que el Movimiento Scout constituyó una innovación educativa pertinente y concreta cuando se fundó, entonces su falta de innovación, de pertinencia y de sustancia puede provocar su declinación.

Sigamos viendo el tema de la innovación: ésta permitió la expansión y la difusión del Movimiento y bajo el concepto de calidad, es parte de su identidad. Si nos situamos desde el punto de vista de la imagen, un Movimiento Scout que ya no aparece como innovador, rechaza una calidad que necesita para ser percibido de una manera positiva y dinámica.

Es en miras a desarrollar estas ideas que vamos a interesarnos en:

- las características esenciales del Movimiento Scout,
- su historia,
- las representaciones internas y externas que suscita,
- la combinación identidad / imagen,
- su reconocimiento ligado a su utilidad social,
- su evolución,
- la responsabilidad ligada al patrimonio común que constituye,
- los elementos de diferenciación que lo hacen singular.

3. Las características esenciales

La identidad del Movimiento Scout se basa en lo que es, que está contenido en los principios fundamentales y en el sistema de valores al cual se refiere⁴. El Escultismo es único y singular, gracias a diversos elementos que fundan su identidad.

Podemos hacer una lista no exhaustiva de estos elementos⁵:

- Los valores,
- La definición,
- El propósito, la Misión,
- Los principios fundamentales (deber con Dios, deber con los demás, deber con uno mismo, la Promesa y la Ley),
- El método educativo (adhesión a la Promesa y a la Ley, educación por medio de la acción, vida en pequeños grupos, programas progresivos y atractivos),
- El carácter internacional y global,
- El carácter multiconfesional,
- El respeto a la diversidad de las culturas

4. La historia del Movimiento

La historia de la organización, percibida como la sucesión de los acontecimientos ligados a su vida desde su fundación, constituye a la vez la memoria colectiva del movimiento y una fuente de información capaz de asegurar una permanencia de la identidad colectiva.

La identidad del Movimiento Scout es moldeada por los acontecimientos y la práctica que forman su historia desde hace un siglo, a nivel local, nacional y mundial. Sin embargo, para contextos culturales y sociales diferentes, se encuentran formas diversas de Movimiento Scout. La unidad del Movimiento está construida sobre el respeto a los mismos principios fundamentales donde sea que esté. El renacimiento del Movimiento Scout en Europa del Este, luego de la caída del Muro de Berlín, fue posible gracias a la conservación de los valores y de los principios por antiguos scouts, que recuperaron su libertad.



La cultura scout

¿Existe una cultura scout? Para el sociólogo Guy Rocher, la cultura "es un conjunto conectado de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que, aprendidas y compartidas por una diversidad de personas, sirven, de una manera a la vez objetiva y simbólica, para constituir estas personas en una colectividad particular y singular⁶".

Si consideramos a los 30 millones de scouts distribuidos en todo el planeta, trascendiendo la diversidad que los separa para ver únicamente lo que los une, se puede decir que esta cultura existe. Se trata:

- del conjunto de actitudes y comportamientos inducidos por el compromiso scout,
- del conjunto de tradiciones, ritos, símbolos, del folclore propio del Movimiento Scout, a nivel local, nacional e internacional.
- del vocabulario específico como las palabras "jamboree" y "moot",
- del conjunto de conocimientos y técnicas propias del Movimiento.

Todo esto puede resumirse en ese algo totalmente indefinible y no obstante muy real que es el "espíritu scout", el mayor denominador común de todos los miembros del Movimiento desde hace generaciones.

Esta cultura está viva y no se la debe encerrar como en un museo.



Las especificidades

En un gran número de organizaciones, la identidad religiosa está estrechamente ligada a la cultura y por ende a la identidad scout. Según la socióloga francesa Danièle Hervieu-Léger, la identidad religiosa conlleva cuatro dimensiones: comunitaria, cultural, ética y emocional⁷.

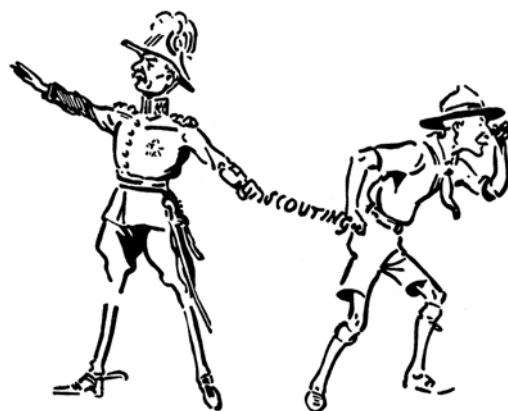


Las organizaciones nacionales a la vez miembros de la OMMS y de la AMGS tienen una doble afiliación que, si bien se apoya en la misma inspiración, refleja dos identidades bien distintas.



La memoria del fundador

En el análisis de nuestras prácticas, debemos comprender lo que hemos conservado, retenido u olvidado de los escritos, las palabras o los propios actos de Baden-Powell. Tomemos un ejemplo muy concreto.



Cuando la caricatura muestra al Movimiento Scout como un movimiento paramilitar, es fácil recordar que Baden-Powell escribió claramente: "El Movimiento Scout es todo menos una preparación militar⁸". Sin embargo, ciertas asociaciones refuerzan este aspecto paramilitar de caricatura, denunciado por el fundador como no perteneciente a la cultura scout.

La memoria

La memoria desempeña un papel importante, especialmente a nivel local, donde mantiene tradiciones y a veces ritos particulares. La memoria es otro componente de la identidad de un grupo ya que es el fruto del aporte de los individuos, de las relaciones competitivas con los grupos externos, de estrategias de identidad colectivas e individuales. Esta memoria permite transmitir la esencia del Movimiento Scout y sus prácticas. Entra en el recorrido de iniciación. Veremos cómo utilizar la historia para "Aprender y fortalecerse" (Capítulo 4).

La cooperación de las generaciones en la transmisión de la memoria y en la formación de la identidad desempeña un papel decisivo para continuar la capacidad de innovación social del Movimiento Scout. La memoria no debe esclerotizarse.

5. Las representaciones internas y externas

Las representaciones del Movimiento Scout pasan por las percepciones que se pueden tener de sus valores, pero también de sus acciones. Es muy importante comprender estas representaciones tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno, remiten esencialmente a la forma en que los miembros se identifican con sus valores y a la forma en que actúan en su nombre. A nivel externo, las representaciones se forman a partir de la imagen percibida del Movimiento, de sus valores y del sistema de referencias que engendran.

La identificación

Identificarse como scout, es reconocerse como tal. El sociólogo Karl Mannheim escribe que *"la identificación se hace por adhesión a valores, a ideologías o a corrientes literarias o artísticas, lideradas por individuos y grupos concretos que simbolizan la generación"*⁹.

Ser scout es, en primer lugar, adherir a los valores del Movimiento Scout, proclamados en la Promesa diciendo *"Prometo"*. Es un acto voluntario y consciente. Uno no actúa de scout como se actúa de *"Rambo"*. De lo contrario, se corre el riesgo de ser el autor de su propia caricatura, al dárseles de *"scout"*. No sólo se *"practica"* el Movimiento Scout: se pertenece al Movimiento Scout. Se es scout. De ello se puede sentir cierto orgullo.

Luego, si se sigue a Mannheim, se puede considerar que ser scout, es serlo en una época determinada, en una sociedad determinada. Esta consideración es importante para imaginar cómo adaptar la propuesta scout a las realidades culturales y sociales. El Movimiento Scout es un lugar de identificación muy fuerte a nivel personal y colectivo. Permite construirse en la afirmación y la aceptación de sí mismo¹⁰ como sujeto autónomo, responsable, solidario y comprometido¹¹.

Si bien este proceso se inicia en el marco familiar (educación informal), también se desarrolla en el colegio (educación formal) y en grupos más amplios (educación no formal): club, asociaciones. El Movimiento Scout, al ubicar a los jóvenes en grupos de pares, desempeña un papel extremadamente importante en el proceso de adquisición de valores y de identidad.

Las representaciones internas y los modelos sociales

Ciertas organizaciones scouts nacionales ya han trabajado sobre los modelos originales canalizados por el Movimiento Scout desde sus orígenes. Estos modelos conllevan identidades y, por ende, imágenes: el caballero, el hombre de los bosques, el aventurero, el humanitario,...



Uno no actúa de scout como se actúa de *"Rambo"*. De lo contrario, se corre el riesgo de ser el autor de su propia caricatura.

Es a través del estudio de estos modelos que podemos medir la evolución de la imagen del Movimiento y su adecuación a la sociedad contemporánea.

Por ejemplo, nos percatamos de que la representación de los dos sexos puede diferir en función de que el Movimiento sea coeducativo o que esté abierto sólo a varones. En el siglo XX, la situación de la mujer experimentó una profunda transformación que provocó un cambio evidente en el Movimiento Scout: la apertura a las niñas. El reciente estudio sobre el enfoque de género¹² es esclarecedor en cuanto a las representaciones de los roles masculinos y femeninos dentro del Movimiento. ¿Qué imagen se da de los niños y de las niñas?

Las representaciones externas

Las representaciones externas, cuando son negativas, tienen muchas veces su origen en los prejuicios y la caricatura. Repetiremos a menudo en esta publicación que somos los autores de nuestra propia caricatura. Las representaciones externas positivas muestran que están basadas en el encuentro entre los valores, reales u supuestos, del Movimiento Scout y los valores personales de un observador. Un integrista religioso estaría seguramente muy complacido de encontrarse con una Unidad Scout particularmente tradicionalista porque pensaría haber encontrado a un grupo de jóvenes que compartan sus ideas y su práctica religiosa. A su vez, un ecologista militante estaría muy complacido de encontrarse con un equipo de scouts arduamente ocupado en una acción de protección del medio ambiente porque también pensaría que estos jóvenes comparten sus consideraciones acerca de los temas medio ambientales.



Estos ejemplos muestran que es peligroso travestir la práctica scout para satisfacer un enfoque clientelista con el riesgo de aceptar apoyo en total desacuerdo con los valores del Movimiento. También debemos interrogarnos acerca de si somos lo suficientemente inclusivos, por oposición a exclusivos. Para ello, basta con plantearnos esta pregunta: *"¿Lo que somos, lo que hacemos, lo que representamos, da la posibilidad a otros de unirse a nosotros?"*.

Esto permite responder a la prioridad estratégica de "Apertura" presentada en la Conferencia Mundial de Tesalónica: Superación de barreras y apertura a segmentos más amplios de la sociedad¹³. El texto dice: *"El Movimiento Scout debe asegurar que la educación que ofrece a los jóvenes esté al alcance de todos los que estén dispuestos a adherir a los principios del Movimiento, para que puedan beneficiarse con la oportunidad de llegar a ser personas plenamente desarrolladas y jugar un papel constructivo en la sociedad"*. El sociólogo Claude Dubar piensa que la socialización de la juventud *"sería cada vez menos una transmisión y cada vez más una experimentación dolorosa"*¹⁴. Con una adolescencia cada vez más prolongada, el Movimiento puede ser un lugar cada vez más solicitado para experimentar.

6. La combinación identidad / imagen

Con frecuencia se confunde la identidad con la imagen. La imagen es la expresión visual de la identidad. A la identidad corresponde una imagen que por ende no será exclusivamente figurativa y que incluye una parte de subjetividad: imagen de marca, dinamismo, capacidad de innovación. A este propósito, cabe notar que la notoriedad no es la imagen, pero contribuye a ella. Si bien la identidad se inscribe en la permanencia y en el tiempo, la imagen, en cambio, por ser interactiva y estar sujeta a las representaciones, se inscribe en el cambio. Es la razón por la cual pensamos que la estrategia de Comunicación del Movimiento Scout debe construirse sobre la base de la identidad, con el fin de permitir a sus futuros miembros y a sus futuros colaboradores identificarse con sus elementos reales y simbólicos: la innovación, la paz, la fraternidad mundial, etc. En el capítulo siguiente, veremos precisamente que la imagen no es más que el resultado de un proceso que relaciona los valores con la percepción de los valores por medio de las acciones emprendidas por el Movimiento y por sus miembros.

7. Un reconocimiento ligado a la utilidad social

El Movimiento Scout es reconocido como capaz de responder a necesidades sociales y por esta razón es elegido por instituciones externas para establecer vínculos de cooperación. Es el caso cuando el Movimiento trabaja

en la lucha contra el SIDA con la Organización de las Naciones Unidas para la lucha contra el SIDA (ONUSIDA), en la promoción de la Paz junto a la UNESCO, o en proyectos de desarrollo comunitario con un conjunto humano local o territorial. Un joven decidirá unirse al Movimiento Scout si reconoce su capacidad de "simbolizar a su generación" (Mannheim) y de responder a sus necesidades y a sus deseos.

A nivel mundial, la mayor evolución dice relación con la globalización, que Jacques Moreillon, antiguo Secretario General de la OMMS, aborda de este modo¹⁵: *"Los miembros individuales de todo movimiento global como el Movimiento Scout debieran darse cuenta de que el hecho de pertenecer a un movimiento mundial en un mundo globalizado crea una obligación, una responsabilidad global tanto para cada uno de nosotros como para nuestro Movimiento. Porque tenemos, a través del Movimiento Scout, los medios para tomar conciencia de problemas que son mucho más grandes que cualquiera de nosotros, pero también de hacer algo en relación con estos problemas, ya sea por medio del Movimiento Scout o de otro modo"*.

De ahí la importancia también de representar el Movimiento Scout como una verdadera organización no gubernamental. La Aldea Mundial de Desarrollo del Jamboree muestra a la vez esta responsabilidad global del Movimiento y el posicionamiento de la OMMS como organización internacional no gubernamental. De este modo, volvemos a la prioridad de "Apertura" que mencionamos anteriormente. Sin esta apertura, como respuesta a las transformaciones sociales, el Movimiento Scout no podrá responder a los desafíos del desarrollo de la sociedad y de su propio crecimiento.



8. Las evoluciones posibles

Miremos la foto del Jamboree actual, con sus miles de jóvenes y adultos. Es la representación de la familia scout. No obstante, ¡cuántas diferencias de orígenes, razas, sexos, creencias! ¡Qué diversidad en la unidad!

Si la comparamos con la foto del primer Jamboree, la imagen ha cambiado:

- no es la misma forma de vestirse,
- hay niñas,
- está en colores.



Participants du premier Jamboree Scout Mondial, Olympia, Royaume-Uni, 1920.

Esto significa:

- que la moda y las costumbres han cambiado,
- que las relaciones sociales han cambiado,
- que la tecnología ha cambiado.

¿Qué ocurre con el Movimiento Scout? Simplemente, ha evolucionado, se ha transformado manteniendo la fidelidad a sus objetivos, sus principios y su método.

Las identidades colectivas están en permanente construcción y son influenciadas por los movimientos que atraviesan la sociedad. El Movimiento Scout, porque es una fuerza social, debe dejarse inspirar por los movimientos culturales y sociales. También puede inspirarlos, como lo ha hecho desde el comienzo de su aventura.

Es evidente que lanzó la moda de las actividades al aire libre, que difundió el camping y que seguramente contribuyó a inventar nuevos oficios en el sector social y humanitario, y en el campo del tiempo libre.

Está claramente involucrado en los debates sobre la implementación de políticas nacionales de juventud, en el reconocimiento del sector de la educación no formal y en la emergencia del sector Juventud de la sociedad civil. Así como anticipa los debates sobre la Participación de los Jóvenes, también se interesa en el tema del ejercicio del gobierno democrático. Las organizaciones intergubernamentales, como el Consejo de Europa, la Unión europea y la UNESCO, trabajan con el Movimiento Scout sobre tales temas, ya que reconocen su capacidad para abrir debates y provocar cambios en los ámbitos cultural, social y político. Es por medio de sus redes, de su capacidad de influencia ligados a sus vínculos de cooperación que el Movimiento Scout emprende acciones que hacen progresar a la sociedad.

Un taller de ONUSIDA, en la Aldea Mundial de Desarrollo, Jamboree Scout Mundial de Tailandia: una sensibilización necesaria para combatir una verdadera plaga. Enero de 2003.



En el ámbito de la educación a favor de la paz, el Movimiento Scout goza igualmente de un reconocimiento que le permite hoy en día trabajar en la antigua Yugoslavia, al igual que en la región de los Grandes Lagos en África. Un trabajo que sigue siendo educativo y que está estrechamente ligado al tema del desarrollo. *"Dejar este mundo un poco mejor que como lo encontramos"*, es la misión encargada por Baden-Powell, que le da su calificación de fuerza social y marca también la identidad del Movimiento.

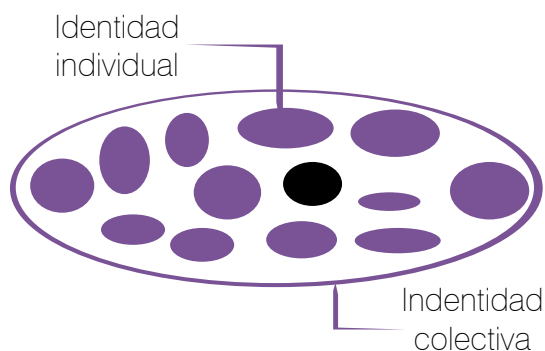
9. Un patrimonio común, una responsabilidad compartida

La identidad del Movimiento Scout es un bien que pertenece en forma solidaria al Movimiento y al conjunto de sus miembros pasados y presentes. Veremos que lo mismo ocurre con la imagen. Debido a que la identidad y la imagen constituyen un patrimonio común y a que el Movimiento Scout tiene carácter global, es que la responsabilidad de conservarlas intactas debe ser compartida por el conjunto de sus miembros.

La ecuación de la imagen que hemos visto en la introducción y que se va a ir esclareciendo en las páginas que siguen proviene de la siguiente fórmula: *"¿De qué forma nuestra imagen refleja nuestra misión por medio de nuestras acciones?"*.

Si nuestras acciones no son coherentes con el sentido y el espíritu de la Misión, finalmente con el espíritu de la Ley Scout y de la Promesa, es normal que la imagen resultante sea negativa. Esto significa que nuestras actitudes y nuestros comportamientos no son coherentes con los valores y las finalidades que promovemos. Podemos resumirlo con el dibujo de la página siguiente.

La identidad colectiva de este grupo es, de cierto modo, la mezcla de las identidades de cada uno. Si uno de los miembros del grupo, el elemento negro, no respeta de manera visible el sentido de su compromiso scout, debido a sus acciones contrarias al espíritu de la Misión, entonces su imagen va a afectar la imagen del grupo. *"Ennegrece"* la imagen del grupo. Lo mismo ocurrirá a nivel internacional, si se reemplaza a cada individuo por organizaciones nacionales. Basta con un reportaje malo en un medio internacional para que la imagen colectiva se dañe.



Esto supone que la base de la identidad del movimiento sea apropiada y compartida de manera consciente por el conjunto de los miembros, individuos o grupos. También volveremos sobre este punto en las próximas páginas, para explicar la ecuación de la imagen..

10. Los elementos de diferenciación

Esta publicación debe permitir elaborar e implementar este trabajo sobre la identidad y la imagen con el fin de crear los elementos de diferenciación del Movimiento Scout en relación a sus "competidores". Por otra parte, hay que abordar el tema de la competencia. Encontrar o no competidores dependerá de los sectores y de los segmentos en los cuales se esté posicionado.

El análisis nos permitirá comprender lo que es el Movimiento Scout, en un contexto y un entorno determinados. Si tomamos ejemplos excesivos, sabemos que no se trata de un movimiento de pioneros del antiguo bloque soviético, que no es la deformación execrable de un movimiento de juventud como los Hitlerjugend en Alemania o los Balilla en Italia. Todos los regímenes

totalitarios, tanto de derecha como de izquierda, han simultáneamente prohibido y copiado al Movimiento Scout... pero la copia resultó negativa. Tomemos una foto de todos estos movimientos. Para algunos, la imagen será lamentablemente la misma y la confusión se tornará evidente para un observador malintencionado. Sin embargo, lo esencial se encuentra en lo que no aparece en la foto y que conocemos: se trata de los valores y de los principios que nos inspiran y que apelan a *"la promoción de la paz, la comprensión y la cooperación en el plano local, nacional e internacional; la participación en el desarrollo de la sociedad, con el respeto de la dignidad del hombre y de la integridad de la naturaleza"*.

11. Responder a los desafíos de su propia historia

En *"La pedagogía de los oprimidos"*, el sociólogo brasileño Paulo Freire indica que la cultura *"es la manera por la cual un grupo humano responde al desafío de su propia historia"*. Al preferir una *"memoria viva"* a una *"memoria muerta"*, el Movimiento Scout conservará su identidad y continuará su historia encontrando, entre tradición e innovación, la capacidad de mostrar su utilidad social y de ganar la apuesta del desarrollo y del crecimiento. Para ello, debe comunicar y mostrar lo que es.

Debe sobre todo hacer comprender su finalidad ya que ésta no salta a la vista en su acción: para quien no ha sido scout, ¿cómo adivinar lo que está detrás de la imagen del scout que está acampando, tanto el método como los objetivos educativos el Movimiento?

¹ *Le web de la distanciation*, www.cetec-info.org, Jean-Luc Michel, 2002.

² *La société de consommation*, Jean Baudrillard, Denoël, 1970.

³ Op. Cit. *Le web de la distanciation*.

⁴ Véase los artículos I y II de la Constitución de la OMMS.

⁵ *Las características esenciales del Movimiento Scout*, Oficina Mundial del Movimiento Scout, disponible en el sitio www.scout.org.

⁶ *Introduction à la sociologie générale, t.1*, l'Action sociale, Guy Rocher, Paris, Seuil, 1968.

⁷ *L'identité*, ouvrage collectif, Editions Sciences humaines, 1999.

⁸ *Orientaciones para la tarea del dirigente scout*, Baden-Powell.

⁹ Karl Mannheim, *El problema de las generaciones* (1928), Nathan, 1990.

¹⁰ *L'identité*, ouvrage collectif, Editions Sciences humaines, 1999, p. 24.

¹¹ *La educación de los jóvenes, una declaración en el umbral del siglo XXI*, 1997.

¹² Véase el estudio *"Enfoque de género en la Educación no formal: el caso del Movimiento Scout"*. Oficina Scout Mundial / Región Scout Europea, Harriet Bjerrum Nielsen, Center for Women's Research, University of Oslo, 2002.

¹³ *Una estrategia para el Movimiento Scout*, 36ª Conferencia Scout Mundial, 2002. Texto disponible en el sitio www.scout.org.

¹⁴ Op. Cit. *L'identité*, p. 137.

¹⁵ *Informe del Secretario General*, 36ª Conferencia Scout Mundial, julio de 2002.

La **historia**, para **aprender** y **fortalecerse**

■ La historia no es una mirada volcada hacia el pasado. Es una visión de conjunto sobre la vida de la organización, que permite abarcar a la vez la identidad, la cultura y el posicionamiento sociológico del Movimiento Scout. Existe la gran historia a nivel mundial, y las historias del Movimiento, a nivel nacional. Celebrando a la vez la historia, es el futuro lo que el Movimiento Scout celebró en 2007 con ocasión de su centenario.

1. Contar la historia

Escribimos anteriormente que para vender una marca, es preciso saber contar una historia para hacer soñar. El Movimiento Scout tiene una gran historia y pequeñas historias que hacen soñar, simplemente porque es un movimiento de gente joven, entusiasta, de carácter mundial y abierto a todos, hecho para la paz y la comprensión entre los pueblos. Un movimiento por naturaleza humanista y altruista, donde todo comienza alrededor de una fogata, en pequeños grupos de amigos. Esta historia, se la contamos primero a los mismos scouts.

El poco conocimiento de la historia del Movimiento, particularmente las razones de su creación por Robert Baden-Powell, y de su rápida evolución a comienzos de siglo, conduce a veces a una mala interpretación de su método, e incluso de sus fundamentos y a los prejuicios feroces que conllevan.

También debemos contar esta historia a otros. No necesariamente para seducirlos o para justificarse frente a los prejuicios que podrían tener o para mostrar que no plantea problemas. Se trata simplemente de contar la historia de una comunidad mundial de ciudadanos "*útiles, activos y felices*" que tienen el loco sueño de "*dejar este mundo mejor*" de lo que lo encontraron.

Sin embargo, para contar la historia, es preciso conservar la memoria de ésta.

El primer campamento Scout, en 1907, Brownsea Island. B-P llevó a algunos jóvenes para probar su método.



2. ¿Para qué sirven los archivos?

Los archivos no son únicamente papeles viejos y polvorientos, sino que abarcan el conjunto de los productos de la actividad de una organización.

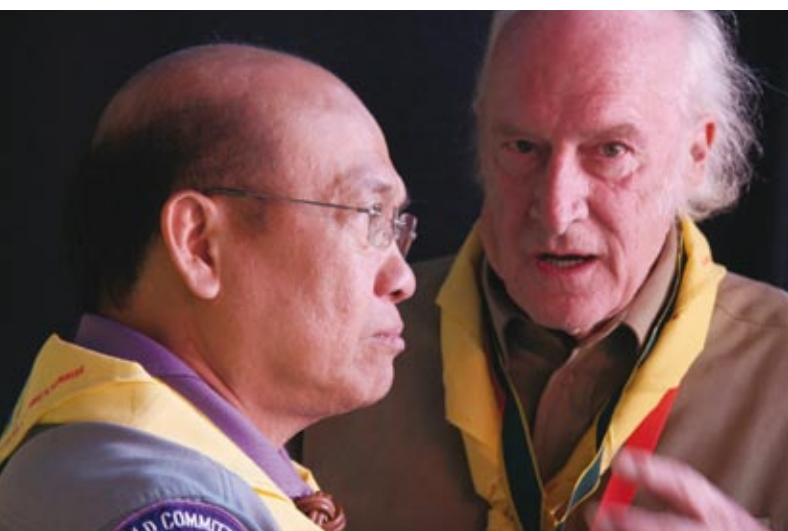
Un fondo de archivos tiene una función administrativa. Se remite a él cuando se busca seguir la evolución de una problemática, manejar contratos, justificar una situación presente, esclarecer una situación financiera, introducir una solicitud de subvención. Los archivos pueden tener un valor de prueba.

Los archivos también tienen un valor de testimonio. Si bien el Movimiento ha sufrido profundos cambios, grandes reestructuraciones, los archivos permitirán encontrar las políticas que orientaron y explicaron sus opciones y sus evoluciones.

Un fondo de archivos también presenta un interés estratégico, por ejemplo cuando se busca promover la imagen de marca de la asociación, de su proyecto, de sus valores, a veces de sus luchas o de sus reivindicaciones.

Finalmente, los archivos garantizan una presencia en la historia.

Herman Hui, antiguo Presidente del Comité Mundial de Escultismo, escuchando a Lord Baden-Powell nieto del fundador, el 1 de agosto de 2007 durante la ceremonia del amanecer scout en Chelmsford.



El conocimiento de la historia

- *refuerza el sentimiento de pertenencia y de orgullo,*
- *forma parte del proceso iniciático,*
- *da una base a la identidad,*
- *desarrolla la cultura del Movimiento,*
- *enriquece el espíritu scout.*

Cartel del Jamboree de la Paz, Moisson, Francia, 1947





Escultismo mundial, un centenario que se ha portado bien, Lazlo Nagy, Ediciones Infolio, Colección Illico, Octubre 2007 (publicado en frances). Lazlo Nagy fue Secretario General del Escultismo Mundial de 1969 a 1988.

3. Conservar el patrimonio

Los archivos reúnen una parte del patrimonio cultural e intelectual de una organización. Su conservación equivale a mantener presente este patrimonio. De una forma permanente, el patrimonio, incluso inmaterial, constituye un elemento importante del capital de la organización. En términos de imagen, de recursos financieros, puede ser valorizado.

4. Apoyarse en la investigación científica

El Movimiento Scout interesa al mundo universitario y científico. Numerosas investigaciones en los ámbitos de las ciencias sociales y de las ciencias humanas se han basado en el Movimiento Scout. Estas investigaciones son muy importantes para enriquecer el conocimiento de la historia del Movimiento, pero también para establecer su influencia y sus repercusiones en el ámbito de la educación y de la formación social y política.

Ciertas organizaciones nacionales han abierto sus archivos a los investigadores, universitarios y estudiantes. Las investigaciones aportan luces nuevas que pueden hacer tambalear prejuicios arraigados.

5. La historia para fortalecerse

No se trata de justificarlo todo con la historia, ya que esto sería un intento de propaganda o una manipulación totalitaria. Sin embargo, debido a la precisión de ciertos hechos históricos, ciertas acciones se pueden justificar hoy en día. Por lo tanto, el estudio de la historia, la conservación del patrimonio y la investigación no son lujos. Volver a la historia, no es mirar por un espejo retrovisor sino simplemente recordar de donde se viene, encontrando en las raíces del Movimiento lo que aún puede impulsarlo.

Los archivos, reflejo de una organización

Si usted dispone de archivos, compruebe como los mismos están clasificados y catalogue los temas. Los contenidos archivados suelen ser a veces reveladores de los centros de interés de una organización y de su grado de apertura hacia el exterior (¿poseen ustedes un centro de documentación?)

¿Qué tipos de documentos conservan ustedes?

¿Documentos en papel, en película o negativos de fotos, de fotografías, dibujos o documentos en soporte digital?

6. Aprender del Fundador

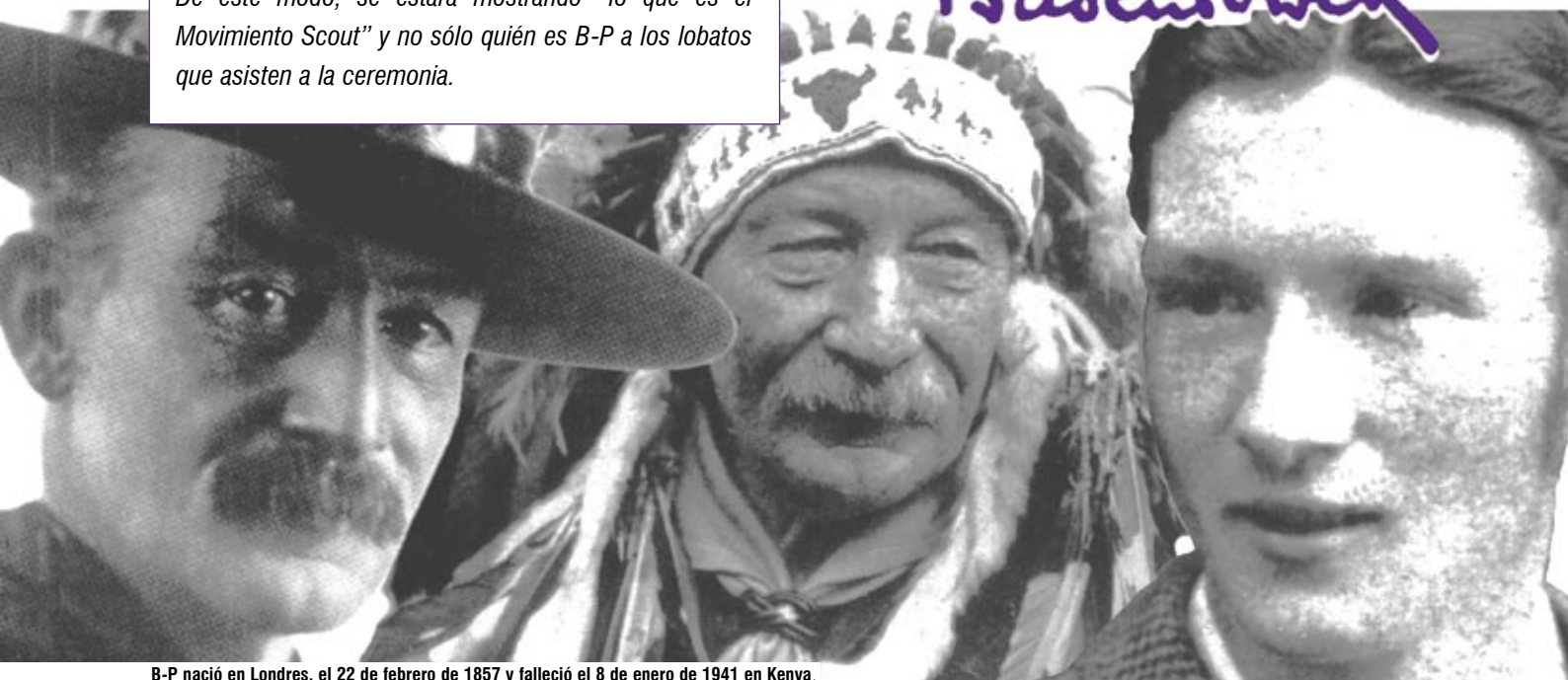
¿De quién se habla cuando se evoca a B-P? ¿Del general británico que regresó glorioso de la guerras coloniales? ¿Del anciano bromista que ama las culturas del mundo? ¿Del adolescente revoltoso en busca de su futuro escapándose de la escuela? De la idea en sí que nos hacemos del fundador y de la representación que nos hacemos de él, dependen percepciones diferentes de los propósitos del Movimiento.

Baden-Powell era principalmente un hombre que escribía. Pragmático el compartía sus conocimientos y experiencias a través de manuales destinados a jóvenes y a los jefes. Esos libros se leían como las novelas. Hombre de teatro, el movilizaba a las masas a través de discursos tónicos llenos de emoción y de guiños humorísticos. Como el fotógrafo el captaba la mirada de la cámara y comprendía el impacto de la imagen. Dibujante, el sabía que un esbozo o una caricatura era mejor que una obra perfecta.

El inconformista Baden-Powell duplicaba su talento de creador del Escultismo y de un formidable talento como comunicador.

22 de febrero, día del recuerdo

El 22 de febrero, fecha de conmemoración del nacimiento de Baden-Powell, forma parte de los posibles días de afirmación global de la identidad, de los valores y de las acciones del Movimiento Scout. Se recomienda ser más innovador que conmemorativo. Recordar a B-P organizando una celebración religiosa es ciertamente una señal de respeto hacia el fundador, pero organizar también una acción de promoción de la paz, ese día, puede ser una señal de respeto hacia su obra educativa. De este modo, se estará mostrando "lo que es el Movimiento Scout" y no sólo quién es B-P a los lobatos que asisten a la ceremonia.

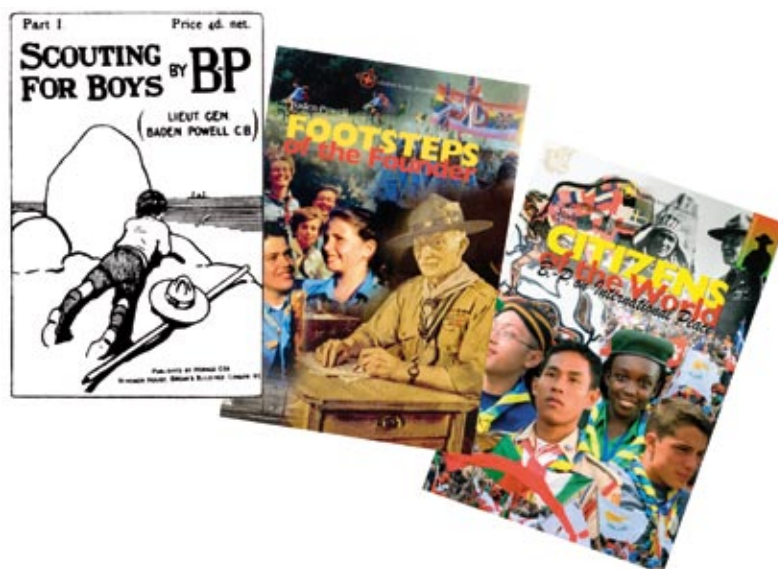


B-P nació en Londres, el 22 de febrero de 1857 y falleció el 8 de enero de 1941 en Kenya.

"Scouting for Boys" fue el "best seller" de Baden-Powell (traducido al español bajo el título "Escultismo para muchachos"). Este libro fue completamente editado en fascículos y vendido en los quioscos de venta de periódicos. La difusión de esa obra contribuyó enormemente a la expansión del Movimiento Scout. Leer este libro ayuda a forjar una buena cultura scout.

Footsteps of the Founder, Baden-Powell. Compiled and edited by Mario Sica, Edizioni scout fiodaliso, 2006. Ref. Scoutstore 94112

B-P on international peace. Compiled and edited by Mario Sica, Edizioni scout fiodaliso, July 2006. Ref. Scoutstore 94115



El Escultismo como producto, la imagen como capital

1. La imagen, un asunto de percepciones

¿Qué dicen los diccionarios sobre la palabra "scout" o "boy-scout"? E aquí el ejemplo del diccionario Larousse: "*persona ingenua e idealista...*" si el segundo calificativo no estuviese ya dentro del primero, podría ser incluso un defecto. Encontramos también frases del estilo: "*tiene un perfil de boy-scout*". Incluso en inglés, vemos en películas estadounidenses a los "malos" exclamando: "*¿Qué piensas que soy yo?*" "*¿Un boy-scout?*". Para reforzar ese aspecto caricaturesco, he aquí el dicho que dice: "*los scouts son niños vestidos de idiotas dirigidos por idiotas vestidos de niño*". ¿Y qué pensar de la Enciclopedia Soviética que trataba al Escultismo como movimiento burgués, militarista, reaccionario y antisocial?

¿No están de acuerdo con esas definiciones ?. Entonces les corresponde a ustedes hacer cambiar las percepciones y las representaciones que las generan. Cuando el reflejo de lo que nosotros somos no aparece claro frente a otros, debemos recordar que la identidad es lo que es. La imagen no es mas que la representación. Es pues bajo esa representación que debemos actuar.

2. Una apuesta económica asociada a la marca

Situarse siempre a nivel global, en un mundo en donde la información y el control de los medios de comunicación son esenciales desde un punto de vista económico, cultural y social, la imagen asociada a la marca "scout" se convierte en recurso económico.

Esta apuesta global se juega en concomitancia a nivel internacional, nacional y local. La interdependencia de las acciones del Movimiento desde el nivel local al nivel internacional, y el modo de relación no jerárquico entre la OMMS y las organizaciones scouts nacionales, confirman que es difícil gestionar la imagen de una manera monolítica. Para gestionar la imagen a nivel global, debemos llamar a la responsabilidad de todos, a una toma de conciencia colectiva de que es un bien común, y que la diversidad, si es apreciada como una riqueza, no puede ser una contradicción.

Debemos pues pensar esta apuesta recordando que la identidad precede a la imagen. Porque la identidad efectiva del conjunto del Escultismo esta en principio

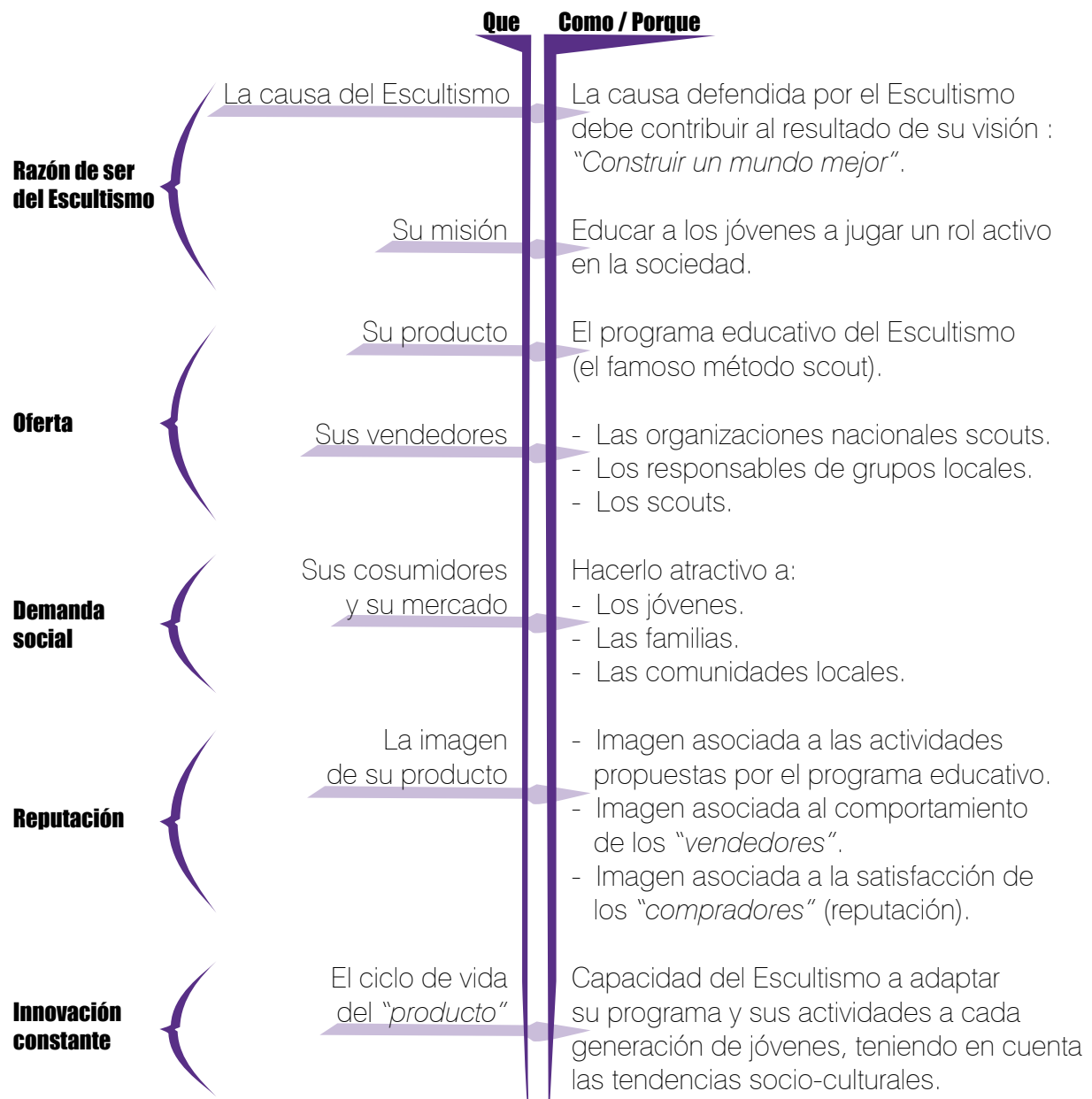
basado, en todas partes, por las mismas características. El posicionamiento que nos da el marketing sobre el Movimiento, a nivel local, debería unificarse a nivel global, teniendo en cuenta las especificidades culturales.

Esta apuesta es más estratégica que la globalización de los intercambios de información. Esta puesta es tanto más estratégica ya que la globalización de los intercambios de información es rápida. Los intercambios de imágenes son acelerados por una tecnología de la información que acerca el emisor (aquí el Movimiento Scout) al receptor.

En un mundo global en donde la rapidez de los cambios acentúan los medios de diferenciación, la imagen depende:

- De la responsabilidad consciente y colectiva de los miembros del Movimiento tanto a nivel local como a nivel internacional.
- De la capacidad de frenar la inercia impuesta por una memoria muerta (tradiciones obsoletas) en provecho de una evolución motivada por una memoria viva (capacidad de innovación).
- De la capacidad de apoyarse en la identidad del Movimiento mostrando su utilidad social por un posicionamiento de marketing preciso, correspondiente a una causa claramente proclamada.

El Escultismo como producto



3. Resolver la ecuación de imagen

Les proponemos hacer un poco de matemáticas para identificar los elementos constitutivos de la imagen. Esta demostración, verificada desde un punto de vista matemático, es puramente didáctica. Esta ecuación nos da a entender las variables las cuales podemos actuar para hacer evolucionar positivamente la imagen. Vamos a ver:

- Cuales son los elementos de la ecuación.
- Cuales son las diferentes hipótesis disponibles según que la imagen sea positiva o negativa.
- Cuales son las responsabilidades de los diferentes actores de la imagen.

Esta ecuación tiene cuatro elementos cualitativos (y no cuantitativos): los valores, la percepción de los valores, la práctica scout y la imagen.

4. Las hipótesis que surgen de la ecuación

Hay dos hipótesis que surgen de esta ecuación.:

Hipótesis 1 : La imagen es positiva

El elemento valores representa una constante positiva, si la imagen es positiva, entonces el bloque representado por los elementos "*Percepción de los valores*" y "*Práctica scout*" es también positivo.

Hipótesis 2 : la imagen es negativa

Si la imagen es negativa, dado que el elemento "*Valores*" es positivo, los elementos "*Percepción de los valores*" y "*Práctica scout*" son entonces negativos. La lógica de la ecuación demuestra que el mejor medio para cambiar la imagen, es actuar sobre ambas variables "*percepción de los valores*" y "*práctica scout*". Nuestra principal responsabilidad está pues es vinculada a:

- Los comportamientos que están conformes con los valores anunciados, de tal modo que las percepciones internamente y externamente no perturben el nexo mensaje > imagen > comportamientos.
- Una práctica scout innovadora que se apoya en el producto de la organización, el programa de los jóvenes, sobre los mejores vendedores, los jefes adultos y los dirigentes, y sobre la gobernanza de una organización que ajusta su estrategia de acuerdo a la visión.

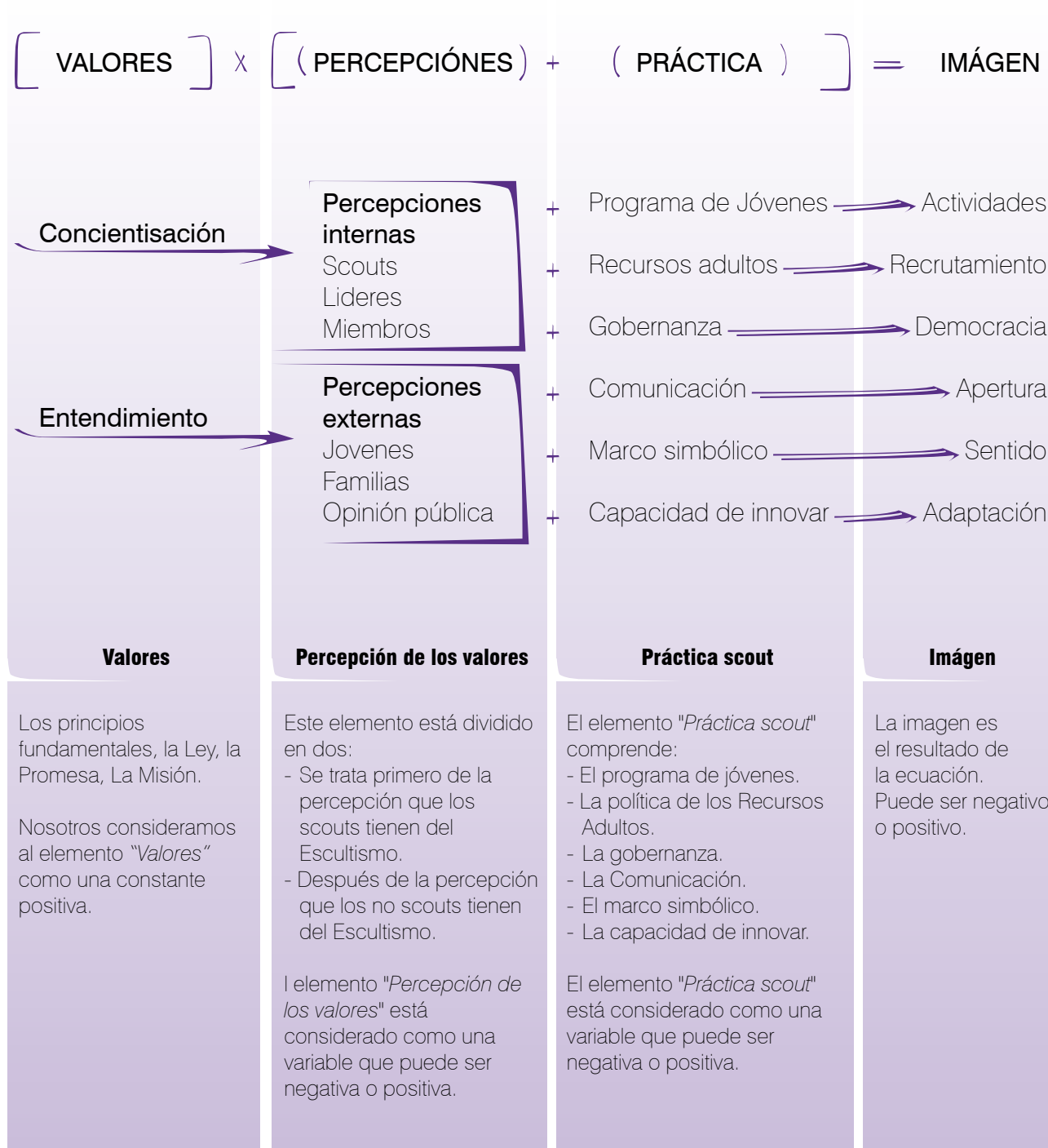
El trabajo sobre la percepción de los valores, internamente

y externamente, será la tarea principal de quienes están encargados de la política de imagen. El trabajo sobre la práctica scout es el resorte de los departamentos encargados del programa, los recursos adultos, y de la gestión de la organización. La cooperación de todos estos sectores acompañará un enfoque holístico para zanjar el problema de la imagen. Evitaremos así una operación de maquillaje dado por la utilización de trucos diseñados.

La ecuación muestra que no sirve para nada sustituir una imagen negativa por una nueva imagen sin relación con la realidad. Esto tendría como consecuencia transformar el sistema de valores. Un ejemplo: si el análisis de la imagen pone de manifiesto que la puesta en ejecución del deber hacia Dios esta mal percibida, no se trata de suprimirlo de los programas, porque caería en el riesgo de eliminarlo del sistema de valores. Se trataría de enfocar el deber hacia Dios perceptible y aceptable positivamente.

Comprendemos que un análisis de la imagen puede poner en tela de juicio la institución y su proyecto. Este miedo a ello causa mucho inmovilismo en el seno de organizaciones nacionales que temen ser vapuleadas por la realidad. Es para esto que toda estrategia sobre la imagen debe ser parte integral de la estrategia global de la organización. ¡Vamos a volver sobre la mejor manera de crear una estrategia de Comunicación minimizando los riesgos, y deseándoles el coraje a aquellos que han de llevarla a cabo!

La ecuación de la imagen del Escultismo



5. Gobernanza y imagen de unidad

Para llegar a la anhelada unidad, conviene observar lo que contribuye a producir el efecto contrario tanto en las prácticas como en las percepciones que estas prácticas provocan ante un público scout y no scout, esencialmente a nivel nacional. Esta cuestión concierne a las prácticas que fracturan la unidad del Movimiento o que aporta la imagen de una ruptura en la vida institucional del Movimiento. Una fractura tanto más visible si es manifiesta exteriormente a la organización por manifestaciones públicas. ¿Cuáles son estas prácticas?

Las malas prácticas que afectan a la imagen

- *Desacuerdo en el seno de una federación nacional.*
- *Supremacía manifiesta (voluntaria o no) de una asociación frente a otras en el seno de una federación.*
- *Concomitancia de una asociación miembro de una federación nacional con un partido político o el gobierno del país.*
- *Instrumentalización del movimiento (asociación y/o federación) por un régimen, un partido político, un movimiento religioso o asociaciones ateistas o fundamentalistas,*
- *Protagonismo de un sector, sección o asociación de veteranos o antiguos scouts que suplanten en concepto de imagen al movimiento de jóvenes.*
- *Falta de democracia interna no permitiendo la voz de los jóvenes, ni la inclusión de jóvenes a puestos de decisiones.*
- *Bloqueo institucional que desemboca en un envejecimiento del liderazgo y un desconexión con público al cual se dirige el Movimiento, es decir a los jóvenes.*
- *Bloqueos institucionales y falta de reflexiones de tipo sociológico (y marketing) que desemboca en disidencias y abandonos.*
- *Mala comprensión o mala utilización de la noción de poder.*
- *Negativa de poner en ejecución políticas que renuevan las prácticas del Escultismo (por ejemplo: Protección de la infancia, etc)*

6. Gobernanza y elementos constitutivos de la imagen

Un error involuntario habitualmente cometido es considerar que la imagen es sólo un asunto de apariencia. Olvidamos entonces unir la acción efectiva al mensaje deseado y a la imagen obtenida. Este error proviene de la falta de análisis, que no permite verificar la vitalidad de los elementos constitutivos de la imagen.

El mundo del Escultismo, que pasa por una iconografía particular, está basado no obstante en acciones en su propio entorno, y en los comportamientos de quienes se espera actúen conforme con los valores propuestos por el Movimiento.

La ecuación de la imagen analiza la cuestión de las prácticas del Escultismo enumerándolas así:

- Gobernanza (democracia interna, participación de los jóvenes, diálogo intergeneracional)
- Métodos educativos (programa y actividades para los jóvenes, adecuación entre la proposición hecha a los jóvenes y la demanda de éstos)
- Recursos adultos (reclutamiento y formación de los responsables)
- Capacidad del Movimiento Scout a cuestionarse para mantener su capacidad de innovación
- El marco simbólico (una dimensión suplementaria a veces vivida de modo hipertrofiada, a riesgo de ser mal entendida).

A esto se añade una identificación casi esotérica, individual y colectiva, para mostrar sus adhesiones. Tomemos el caso de lobatos miembros de una asociación nacional scout y guía (SAGNO). Podrá llevar sobre su camisa el conjunto de los emblemas siguientes:

- su grupo local
- su pertenencia religiosa
- su provincia
- su emblema nacional
- el emblema scout mundial
- el emblema guía mundial

Esto es un bonito ejemplo de "cocktail" de marcas en el movimiento scout. Es decir la creación de una confusión de imagen por una superposición de identidades distintas y complementarias (y a veces contradictorias).

7. Gobernanza, crecimiento y desarrollo

La constante que observamos en los debates con las OSN reside en la relación estrecha entre imagen, crecimiento y desarrollo. Si todo el mundo se pone de acuerdo sobre este punto ya desde hace años, resulta extraño que una cuestión de política de imagen y de estrategia de marketing no haya encontrado eco en la gobernanza de la inmensa mayoría de las organizaciones scouts. Esto puede ser así por la actitud de los voluntarios o de los profesionales que no permiten resolver este problema y por la no integración de una estrategia de Comunicación y/o de Marca en el seno de las estrategias nacionales.

Las distorsiones en la secuencia {Comportamientos + acciones> Mensaje> Imagen} actúan directamente sobre los elementos vitales para el Escultismo actual:

- Mal impacto entre el público joven que no comprende para qué sirve el Escultismo.
- Mala salud de la marca que no permite su reconocimiento de un país a otro para quienes querrían volverse a asociar.
- Ningún impacto para el plan de marketing global por el rechazo de parteneres en asociarse en el Movimiento.
- Cuestionamiento por parte de los medios de comunicación que pueden ventilar públicamente las paradojas vividas por el Movimiento Scout.

8. Atreverse a las reformas necesarias

Ya hemos dicho que la causa defendida por los scouts debe ser clara, en términos de marketing, para facilitar adhesiones de nuevos miembros. La causa necesita un buen producto (el programa) y vendedores buenos (los voluntarios adultos y los jóvenes). Para promover su causa, los herederos de BP están frente a un doble trabajo: de refundación y de reforma. La refundación pasa por la puesta al día de los programas del Escultismo teniendo como base sus valores fundamentales, teniendo en cuenta la evolución de la sociedad frente a estos valores, y del impacto social deseado. La reforma pasa por cambios y por la mejora de las estructuras y de la gobernanza para responder a los desafíos actuales. El cuadro de la página siguiente propone examinar tres elementos importantes según el marketing (posicionamiento), percepción (credibilidad y comprensión) y de imagen (visibilidad) bajo los conceptos de refundación y de reforma.

Los elementos constitutivos de la imagen

La imagen percibida se basa sobre numerosos elementos que es preciso analizar (en página 57: la evaluación de la imagen). Estos elementos dependen del contexto económico, político, cultural y social dentro del cual se enmarca una asociación scout.

La asociación de Scouts y Guías Pluralistas de Bélgica rescató 16 elementos constitutivos de su imagen:

- la imagen que se comunica a los medios,
- la imagen que los medios, además del Movimiento, da de nosotros (durante los accidentes, entre otros),
- el lenguaje, el tono utilizado en nuestras comunicaciones,
- la imagen entregada por los “falsos” scouts,
- las actitudes utilizadas por nuestros miembros: en la calle, en relación a las autoridades públicas,...
- la vestimenta scout, las insignias,
- los locales de unidad,
- los jóvenes en actividad, en los lugares de grandes campamentos, en el tren,...
- la revista (maga scout),
- las publicaciones nacionales y de unidad,
- las siglas, los logos, los papeles de carta, los diversos membretes,...
- el calendario,
- las realidades del terreno (ej.: actividades durante todo el año o no,...),
- los contactos con los padres,
- los sitios y los procedimientos de Internet,
- los ámbitos ligados a SGP.

Refundación y reforma por mejorar la imagen

	Posicionamiento social	Credibilidad y comprensión de la misión	Visibilidad del Escultismo y apoyo a sus acciones
Refundación	● Reafirmar la intuición original del fundador hacia la educación al civismo y a la paz. ● Responder a la pregunta: "¿Para qué sirve el Escultismo en la sociedad de hoy día?" y posicionar el Movimiento en su utilidad social.	● Asegurarse de que los miembros comprenden lo que es el Escultismo. ● asegurarse de que las acciones llevadas emanan de la misión. ● Armonizar los comportamientos individuales y colectivos con los valores del Movimiento. ● Adaptar los programas y las actividades a las necesidades sociales.	● Revisar críticamente la imagen del Movimiento y corregirla como sea necesario. ● asegurarse de que lo que se muestra a la opinión pública corresponda a la misión del Escultismo. ● Asociarse con partners que compartan los mismos valores.
Reforma	● Definir y promover la causa del Movimiento Scout. ● Poner por delante las especificidades del Escultismo frente a las de sus competidores.	● Captar a jóvenes motivados en ser scouts según sus principios y su método. ● Captar y formar a los adultos voluntarios motivados a poner en práctica los principios y el método scout. ● Revisar las estructuras de la organización y sus procesos de decisión para permitir una mejor gobernanza.	● Elaborar y poner en práctica una estrategia de Comunicación y de Marketing que valore la causa y la misión del Movimiento Scout. ● Definir un código ético para los partners públicos y privados.

La ecuación de la imagen nos permitió analizar los diferentes elementos que permiten dar forma a la imagen, y el cuadro más arriba nos muestra lo que podemos tener en cuenta desde el punto de vista de la refundación y el de la reforma. La segunda parte de este libro trata sobre "La estrategia de marca". Al principio de esa segunda parte, vamos a ver cómo se puede comportar el liderazgo de una organización - y más ampliamente el Movimiento - a tomar conciencia de los problemas. Porque, después de un análisis breve y sinóptico provocado por el resolución de la ecuación, si se evidencia que hay contraposiciones entre los principios fundamentales y la acción, y perturbaciones entre la imagen y los valores, entonces la elección de la

reforma se vuelve radical. Tomar la decisión de reformar es un requisito previo a toda ambición de desarrollo y de crecimiento. En el capítulo 7, veremos cómo elaborar la estrategia que nos llevará a la reforma. Pero, para concluir esta primera parte sobre los conceptos, debemos añadir que el período de refundación podrá ser largo, porque como vimos en el capítulo sobre la identidad, se tocan temas sensibles y fundamentales que pueden ser objeto de tabúes culturales. Les invitamos a no perder la paciencia. Hablamos de ello con conocimiento de causa, ya que no han hecho falta cerca de siete años para poner a prueba este proyecto y presentárselo ya editado para obtener los primeros resultados tangiblemente.

Explorando...



Para saber más

- Leer la Constitución del Escultismo Mundial, es un texto fundamental (disponible en scout.org)
- Conocer el texto de la Misión del Escultismo Mundial (disponible en scout.org).
- Mirar las definiciones de las palabras “scout” y “escultismo” en los diccionarios. ¿Os gustan las definiciones?.
- Establezca una lista de investigaciones científicas que podrían tener una importancia estratégica para usted: historia, ciencias de la educación, ciencias políticas más una serie de legislaciones sobre la juventud. Imagine como podría usted emprender esas investigaciones en relación a los estudiantes y las universidades.



Hacerse preguntas

- El Escultismo ¿para qué sirve ?. Organizar un debate, una mesa redonda sobre el tema. - Usted sacará ideas para fundamentar el posicionamiento social del Movimiento en su país.
- Si usted visita la abadía de Westminster en Londres, usted encontrará una placa conmemorativa a nombre de Robert Baden-Powell ¿Conoce usted si existe alguna plaza o calle, o edificio que lleven el nombre del fundador en su ciudad?



Extraer de los libros

- “Tras las huellas del fundador” Mario Sica.
- “Impeesa, lobo que nunca duerme” (Ref. Scoutstore: 1CL01).



Encontrar en la web

- Publicar las obras de Baden-Powell : scout.org/baden-powell
- Las marcas del Escultismo Mundial : scout.org/brand
- La librería de la Tienda Scout Mundial :
 - worldscoutshop.org
 - scout-store.com



Buscar por palabras clave

Ver las palabras clave que se refieren a este capítulo en el índice, página 140. Ellas los ayudarán también para sus búsquedas en Internet.

Parte 2: La **estrategia** de **marca**



capítulo 6 **Una estrategia, ¿Para qué?** **40**

Darle sentido a su comunicación.

¿Qué se quiere obtener?

Una parte de la estrategia global.

Apoyarse en bases teóricas y metodológicas.

Dar una dimensión política.

capítulo 7 **Concebir la Estrategia de Comunicación** **44**

¿De quién parte la idea del plan estratégico?

Apoyar el cambio de tendencia.

La forma y el contenido del plan estratégico.

Comprender lo que se hace.

Partir del resultado del análisis de la situación.

La visión de la organización en el futuro.

La identificación de las prioridades.

La determinación de los destinatarios.

La formulación de los objetivos de comunicación.

Confrontación fortalezas/debilidades.

Los temas fuertes.

Los mensajes-clave del Escultismo mundial.

Los ejes de comunicación.

La adaptación de los mensajes.

Una reacción en cadena.

Dedicar tiempo.

Elegir los medios de comunicación.

capítulo 8 **Los elementos de la comunicación institucional** **76**

La Comunicación y las Comunicaciones en el Movimiento Scout.

La comunicación institucional.

Emblemas y símbolos.

Uniforme scout y banderas.

Política de Imagen y Imagen institucional.

Medios y herramientas de comunicación.

Internet, el medio que recrea el sistema de comunicación.

Eventos y Ceremonias.

La comunicación de crisis.

capítulo 9 **Trabajar con los medios** **90**

Conocer los medios.

Comprender a los medios.

Hablar a los medios.

Llamar la atención de los medios.

Las Relaciones Públicas de un evento.

Las fotos y los videos.

Privilegiar las relaciones con Internet.

capítulo 10 **La comunicación interna** **100**

Una comunicación al servicio de la gestión

Las revistas scouts.

capítulo 11 **Una Estrategia de partenariados** **102**

Los vínculos de cooperación del Movimiento Scout.

El Movimiento Scout, organización no gubernamental.

Compartir los valores del Movimiento Scout con otros.

Lobby y Relaciones Institucionales.

Las representaciones externas.

capítulo 12 **La Estrategia de Movilización de Recursos** **110**

Los prerequisites para el éxito.

Promover la causa del Movimiento Scout.

Las opciones estratégicas.

Branding y gestión de marca.

Marketing e imagen institucional.

Merchandising y tiendas scouts.

Búsqueda de fondos: utilizar los vínculos de cooperación.

Creación y realización de proyectos.

Campañas de donaciones.

Interesarse en el patrimonio.

Una estrategia, ¿Para qué?

■ Séneca dice que no hay viento favorable para un buque que no sabe hacia qué puerto se dirige. Por consiguiente, para cualquier cuerpo constituido, institución, empresa, asociación, movimiento, la decisión de dirigirse hacia sus públicos y de emprender cualquier acción de comunicación supone tener una finalidad y elaborar previamente una estrategia para llegar a buen puerto.

1. Darle sentido a su comunicación

Una estrategia de Comunicación permite volver coherente, pertinente y eficaz el discurso desarrollado frente a los diferentes públicos objetivo a propósito de determinados acontecimientos, acciones o servicios propuestos.

La estrategia debe permitir alcanzar los propósitos, ordenar el discurso, racionalizar los mensajes, promover y valorar la imagen, las acciones, los servicios o los productos propuestos... Cuanto más se apoya la comunicación en los valores, tanto mayor será el sentido que la estrategia le da a la comunicación.

Internamente, la Comunicación constituirá una herramienta al servicio de la cohesión de la organización y apoyará por ejemplo la política de recursos humanos. Externamente, será considerada como una herramienta al servicio del desarrollo.

Un enfoque metodológico

Una organización scout nacional no puede tener una política de Comunicación sin un plan elaborado para describirla e implementarla. El contenido de este capítulo ayudará a abordar este enfoque metodológico.

Sugerimos seguir una a una las siguientes propuestas

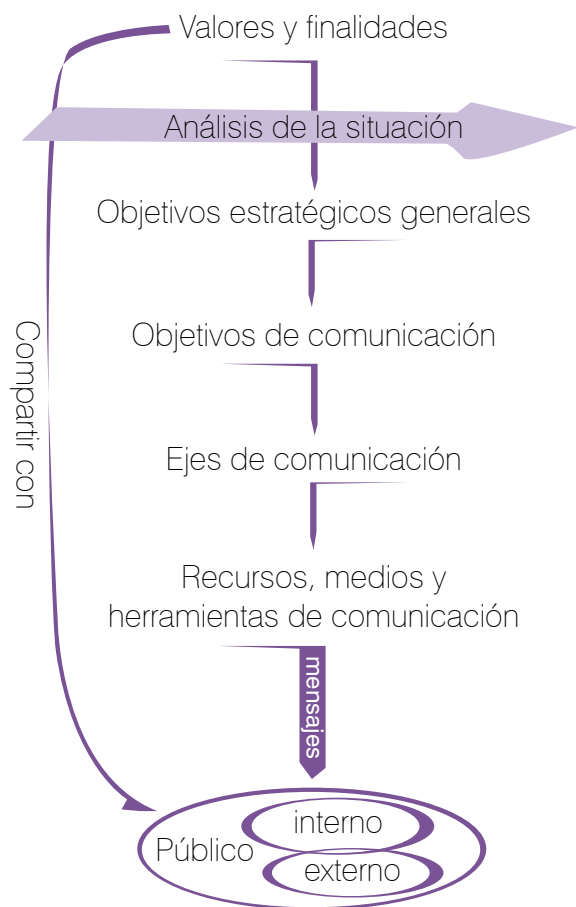
y completarlas por las diez etapas **Scout.Boom.Comm** que permitirán profundizar el contenido del futuro plan estratégico, a partir de la segunda parte de este manual.

La necesidad de comunicar y la necesidad de mejorar la imagen se hacen sentir cada vez más. Los recientes estudios sobre el desarrollo muestran que una de las causas de la reducción del crecimiento de las organizaciones es la ausencia de imagen o la falta de nitidez de la imagen.

Cuatro grandes elementos explican las razones por las cuales las organizaciones nacionales están generalmente atrasadas en materia de Comunicación¹:

- la ausencia de una referencia teórica,
- la desviación práctica que consiste en comenzar por los medios antes de reflexionar sobre las finalidades,
- la consideración de que la comunicación es una actividad secundaria, exclusivamente al servicio de la gestión,
- la poca visibilidad prospectiva, que reduce a corto plazo las planificaciones posibles.

La promesa de la marca



Terminología

Las siguientes expresiones van a ser utilizadas en los sentidos mencionados a continuación:

Estrategia de Comunicación

Conjunto de acciones coordinadas que proceden de una visión estratégica, a partir de prioridades y de objetivos claramente identificados en términos de comunicación.

Plan estratégico de Comunicación

Proyecto elaborado que permite la realización de una estrategia de Comunicación durante un período determinado.

Política de Comunicación

Manera de actuar en términos de comunicación.

Política de Imagen

Manera de intervenir en términos de imagen.

2. ¿Qué se quiere obtener?

Este esquema, que volveremos a encontrar en el capítulo "Concebir la estrategia de Comunicación", muestra de manera vertical la jerarquización de los diferentes elementos de la estrategia de Comunicación:

- sitúa el análisis como elemento ineludible en la elaboración del plan;
- sitúa los valores y las finalidades como propósito final a compartir con los destinatarios identificados (hemos dicho en el capítulo sobre la imagen que los valores forman parte del capital de la organización);
- da la prioridad a los objetivos estratégicos de la organización;
- exige la definición de objetivos de comunicación precisos;
- demuestra que no se puede imaginar un plan basado únicamente en medios;
- exige la descripción de los medios y de las herramientas de comunicación;
- requiere la identificación de los destinatarios (el público) y una articulación que permita hacer compartir los valores y las finalidades de la organización con un público determinado.

Falta un elemento, que será presentado en el capítulo 7: los mensajes. Veremos que dependen de los ejes de comunicación y de los destinatarios. Estos mensajes proceden de los objetivos generales del plan estratégico de Comunicación (página 62).

3. Una parte de la estrategia global

No hay política de Comunicación, ni existe política de Imagen digna de llevar esa denominación, sin un plan estratégico integrado al plan estratégico general de la organización.

Un plan integrado

Esto supone por consiguiente que existe en primer lugar un plan estratégico general propio de la organización scout nacional, que incluirá por ejemplo:

- una parte sobre el Programa de Jóvenes (contenido y actividades),
- una parte sobre los Recursos Humanos adultos (captación, seguimiento, formación),
- una parte sobre la Comunicación,
- una parte sobre los Vínculos de Cooperación,
- una parte sobre los Recursos Financieros,
- etc.,
- un presupuesto para el período del plan,
- una programación que cubra el período elegido.

Una elección estratégica

La implementación de un plan de Comunicación debe constituir una elección estratégica destinada a:

- promover una nueva política de Imagen,
- fortalecer los vínculos de cooperación,
- apoyar una política de búsqueda de fondos.

Consecuencias paralelas

Sin embargo, también puede:

- mostrar la ausencia de visión prospectiva sobre los demás sectores estratégicos de la organización,
- cuestionar el modelo, el proyecto de la organización, si éste no corresponde a los anhelos y a las necesidades de los miembros, y más ampliamente a los anhelos y a las necesidades de los jóvenes y de la sociedad en general.

4. Apoyarse en bases teóricas y metodológicas

Un aporte teórico

Un plan estratégico, sea cual fuera, no se conforma con aproximaciones y requiere un trabajo de análisis y aportes intelectuales que nutrirán la reflexión y el proceso metodológico. El aporte teórico permite volver a lo esencial, ya lo dijimos en la introducción, es decir a los valores, al fundamento de la identidad de la organización, a sus prácticas. La imagen, como ya sabemos, no es más que el resultado de la ecuación, entre percepciones y prácticas scout. Estos elementos pertenecen al ámbito de la Comunicación, pero también del Programa, de los Recursos Humanos adultos, etc. Se planifica, evalúa, transforma, jugando con las percepciones y las prácticas. Entre el tiempo del análisis y el tiempo de la definición del plan, la organización deberá definir previamente su concepción de la Comunicación.

Un enfoque metodológico

El esquema presentado en la página siguiente muestra el posible proceso de desarrollo de una estrategia general para una organización scout nacional (OSN). Dicho esquema explica cómo tomar en cuenta, durante el proceso de planificación estratégica:

- la comprensión de los valores y de la misión,
- la visión prospectiva necesaria para cualquier deseo de desarrollo,
- la identificación y el análisis de la situación,
- la definición de las prioridades estratégicas,
- la definición de los objetivos estratégicos,
- la elaboración de un plan de acción

En lo que se refiere a la elaboración del plan estratégico de Comunicación, trabajaremos en el esquema simplificado presentado en la página anterior, el cual será desglosado a partir del capítulo siguiente.

El Comité Mundial del Escultismo es el principal actor político que conduce las orientaciones del Movimiento entre cada conferencia mundial.



5. Dar una dimensión política

¿Qué es un plan? La respuesta del diccionario es: "*proyecto elaborado que comprende una serie de operaciones y medios, destinados a alcanzar una meta*²".

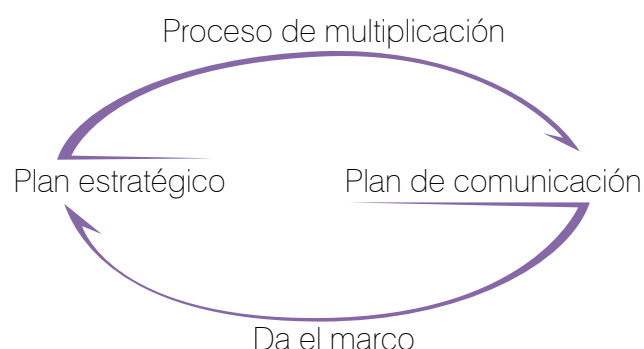
Esta definición del plan basta para entender que el plan tiene una dimensión política manifiesta ya que trata de "*alcanzar una meta*" que por su parte también tiene una dimensión política. Por lo tanto, la creación de un plan se basa en una opción y una orientación políticas.

Se admite entonces que se trata de integrar el plan de Comunicación al plan estratégico general de la organización nacional que elige lanzarse a una dinámica de desarrollo y crecimiento.

Preferir una concepción activa

Igualmente, debido a que las orientaciones del plan de Comunicación son eminentemente políticas, las organizaciones deberán considerar la Comunicación no como algo que se agrega, que está a un lado, que se elabora de inmediato, sino como una parte del plan estratégico general, que contribuye a estructurar de forma interna y externa lo que se tiene para decir y mostrar.

Esta estrategia de Comunicación no puede ser elaborada e implementada aparte o fuera de la estrategia general, para no correr el riesgo de contradecirla, de apartarse de ella o de desnaturalizarla.



Este primer esquema muestra una concepción pasiva de la Comunicación exclusivamente al servicio de la gestión. Se preferirá una concepción más activa como lo expresa el segundo esquema:

Proporciona una referencia y una dirección



Enriquece por su visión y da sentido

Por ende, el plan de Comunicación se inscribe en el marco estratégico general, pero lo nutre, e incluso lo amplía.

Es entonces necesario que el trabajo previo de análisis, luego la elaboración y la implementación de la estrategia, sean integrados en el proceso estratégico general, que permiten de este modo pasar de un enfoque de concepción pasiva a un enfoque de concepción activa.

Para saber más acerca de la estrategia

El siguiente capítulo invita a descubrir las etapas de elaboración y de concepción de un plan estratégico de Comunicación.

1. Partir del resultado del análisis de la situación
2. Tener una visión de la organización en el futuro
3. Identificar prioridades
4. Determinar destinatarios
5. Formular objetivos de comunicación
6. Elegir temáticas fuertes
7. Crear ejes de comunicación
8. Adaptar los mensajes
9. Dedicar tiempo
10. Elegir los medios de comunicación

Estas etapas serán señaladas
de la siguiente forma:



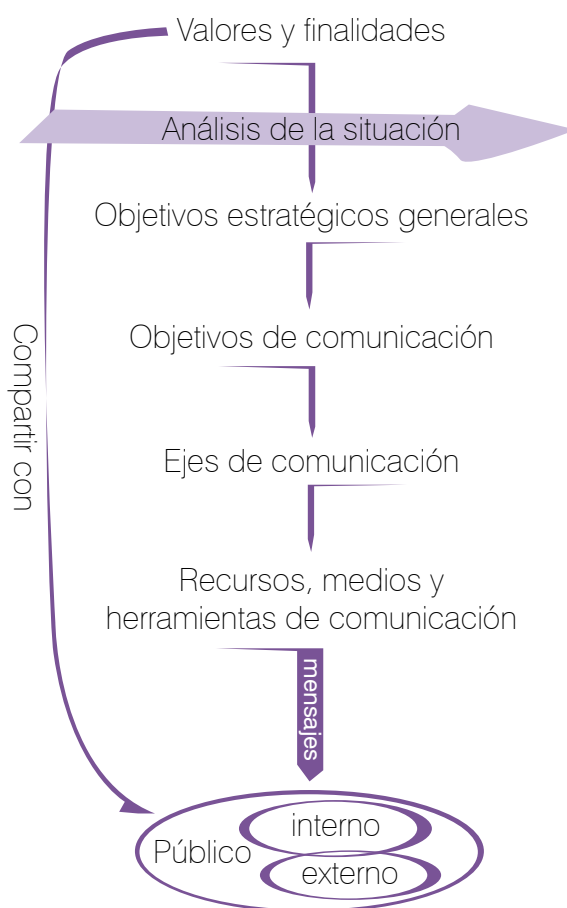
¹ Thierry Libaert, *Le plan de communication*, Dunod, 2001

² Diccionario *El nuevo petit Robert*

Concebir la Estrategia de Comunicación

■ Abordaremos ahora la parte más creativa del plan, aquella relativa a la elaboración y a la concepción de los objetivos y de los ejes de comunicación, a la determinación de los destinatarios y a la adaptación de los mensajes.

Este trabajo, por ser el más creativo es ciertamente también el más motivador. Sin embargo, una vez más, no puede llevarse a cabo sin el análisis previo que acabamos de presentar en el capítulo anterior.



Volvamos a este esquema que ahora conocemos bien. Partiendo del principio de que debemos saber a quien dirigimos para saber qué decir, vamos a interesarnos, en primer lugar, en los destinatarios (el público) antes de abocarnos a los objetivos, luego a los ejes de comunicación y finalmente a los mensajes.

1. ¿De quién parte la idea del plan estratégico?

El plan de Comunicación puede ser abordado de manera diferente en función del autor de la idea inicial. Saber desde su creación si el plan será mantenido, si responderá a un y más aún su aceptación. Al contrario, si la creación proviene del único responsable de la Comunicación en un contexto de separación entre las actividades, más vale no a un enfoque demasiado ambicioso para evitar que éste sea rápidamente rechazado.

Esta segunda solución será de hecho muy arriesgada si el responsable de la Comunicación es voluntario y no dispone del tiempo suficiente para convencer y preparar el documento de discusión estratégica que lanzará el proceso.

Trascender las luchas de influencias internas

La vida de las organizaciones es tal que la competencia entre servicios y departamentos puede truncar cualquier posibilidad de lanzar un proceso de elaboración de plan de Comunicación, ya que el responsable aparecerá rápidamente como demasiado ambicioso y sediento de poder. La imagen, ¡es política! Al dejarse arrastrar hacia una competencia entre individuos, se descartará la problemática real sobre la imagen, lo cual sólo reforzará el declive de la organización. Se comprende entonces la razón por la cual cualquier ambición en materia de imagen puede hacer tambalear una estructura estancada y conservadora.

En primer lugar, una estrategia de aliados

La situación ideal es obtener la autorización de la dirección y, mejor aún, del órgano soberano, por ejemplo la asamblea general. Por ende, la primera tarea consiste en construir una estrategia de aliados dentro de la organización con el fin de hacer aceptar la idea del plan.

2. Apoyar el cambio de tendencia

Tres estructuras o niveles pueden lanzar el proyecto:

- la dirección de la organización, para integrarlo a la estrategia general o para responder a una situación de crisis o de urgencia,
- la dirección de Comunicación,
- la asamblea general o un órgano representativo de los miembros de la organización.

La dirección de la organización

Un proyecto lanzado únicamente por la dirección tendrá por ventaja integrar definitivamente la Comunicación a la estrategia general de la organización. Sin embargo, es evidente el riesgo de poner la Comunicación al servicio de la gestión. En el peor de los casos, se puede temer una "confiscación" de los medios de comunicación al servicio de la gestión.

La dirección de Comunicación

Una iniciativa lanzada exclusivamente por la dirección de Comunicación conllevará en principio la garantía del profesionalismo. Sin embargo, podrá ser percibida como sospechosa por la dirección o los demás departamentos, como lo mencionamos anteriormente.

La asamblea general

Finalmente, se puede imaginar que la asamblea general o un cuerpo representativo de miembros llamen a la implementación de un plan estratégico en materia de Comunicación y de Imagen. De cierto modo, es lo que hizo la Conferencia Scout Mundial en julio de 2002 al votar la prioridad "*Perfil del Movimiento Scout*", propuesta por el Comité Scout Mundial y la Oficina Scout Mundial. El voto por la asamblea general confirma la obligación de implementar y exige los medios para conseguirlo.

Preferir una solución mixta

La mejor solución consistirá en encontrar una sinergia entre:

- la dirección de la organización para integrar el plan de Comunicación al plan estratégico de la organización,
- la dirección de Comunicación, que aportará la experiencia profesional, metodológica y técnica,
- el órgano de decisión soberano, que permitirá la aceptación, la toma de conciencia y la apropiación del plan (intenciones, contenido, programa) por todos los niveles de la organización.

Optar por un enfoque participativo

Un enfoque participativo que cree una movilización interna puede enriquecer las diez etapas que sugerimos. Este enfoque participativo, que supone una estructura realmente democrática, incluirá por ejemplo grupos de investigación, paneles de tramos de edad y velará por una buena representatividad de los miembros de

la organización. Se tratará, por ejemplo, de no sobredimensionar la representación de los adultos y de los responsables. Recordemos que cada scout es vector de comunicación. Este ejercicio colectivo y cooperativo puede suscitar una forma excepcional de creatividad. Esta podrá vivirse como un período de formación y de aprendizaje sobre la problemática de la Imagen, de las Relaciones Externas y de la Comunicación.



El diálogo y saber escuchar están presentes en el corazón de la vida scout. Toda acción arranca por la expresión de los deseos y necesidades del grupo. Forum regional de la Comunicación Asia-Pacífico, Macao, noviembre 2006.

La movilización interna

La aceptación del plan supone la aceptación del principio del plan, pero también de su contenido, es decir de lo que va a cambiar. Por ejemplo, si uno de los efectos es cambiar el logotipo y el uniforme, hay que asegurarse de que no existan mayores reticencias al cambio.

El debate interno y general que se puede organizar en todos los niveles de la organización facilita la toma de conciencia y la movilización. Sin toma de conciencia, no hay cambio posible, ya que los miembros son ya sea refractarios o "ciegos". En el primer caso, no aceptan la idea del plan y en el segundo, la aplican sin discernimiento.

La toma de conciencia individual y colectiva de la necesidad de cambiar provocará la movilización. La libertad de expresión será esencial. El enfoque participativo será vivido como una verdadera campaña de promoción dentro de la organización, con el fin de concientizar a cada miembro acerca de los elementos principales del plan y de los elementos de cambio que son aportados. Facilitará la adhesión y la contribución de los miembros.

Concluimos que una estrategia de Relaciones Externas no se puede desconectar política y operacionalmente de la vida democrática de una organización.



La Conferencia Scout Mundial orienta las grandes opciones estratégicas del Movimiento Scout Mundial. Estas orientaciones son entonces adoptadas a nivel regional y nacional.

3. La forma y el contenido del plan estratégico

Las cinco W

No existe un modelo único para elaborar el plan de Comunicación. En cambio, un enfoque único es predominante, basado en las cinco "W" de Harold Lasswell¹: "¿Quién dice qué, a quién, por qué canal, con qué efectos?". Este enfoque permite preparar las diferentes etapas de la planificación tales como son definidas por John Middleton²:

- el análisis de los problemas,
- la evaluación de todas las posibles soluciones,
- la elección de la mejor solución,
- el establecimiento de los objetivos,
- la planificación de la aplicación,
- la evaluación,...

¹ Harold Lasswell, *The language of Politics*, (1949) : "Who says what in what channel to whom with what effects ?".

² John Middleton, *Approche de la planification de la communication*, Les Presses de l'Unesco, 1987 (épuisé).

Volvamos a las cinco W (o Q). Esta fórmula inventada por Harold Lasswell para las campañas electorales estadounidenses puede tener múltiples usos: comunicado de prensa, carpeta de información de prensa, etc. Volveremos a este tema en el capítulo 9 (p. 95).

A esta fórmula, deben sumarse las tres siguientes preguntas:

¿Dónde?

¿Cuándo?

¿Por qué?



Acogida del ministro de la Juventud y Deportes egipcio.
Forum regional de la Comunicación, Región Árabe,
El Cairo, diciembre 2006.

¿Quién?	- ¿Quién debe expresarse en la organización?
¿Dice qué?	- ¿Cuál debe ser el contenido del mensaje?
¿A quién?	- ¿A quién va dirigida esta comunicación?
¿Cómo?	- ¿Por qué canal hay que comunicar?
¿Con qué efectos?	- ¿Cuáles son las consecuencias de esta comunicación?
¿Dónde?	- ¿Cuál es el lugar geográfico de esta comunicación?
¿Cuándo?	- ¿En qué momento hay que comunicar?
¿Con qué objetivo?	- ¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?
¿Para qué resultado?	- ¿Cuáles son sus relaciones con los valores de la organización?

Este cuadro ilustra de cierto modo el plan estratégico de Comunicación. Las "cinco W" permiten no sólo elaborar contenidos simples para las herramientas de comunicación, sino también para las bases de definición de los objetivos de comunicación y de las acciones resultantes: "¿Con qué objetivo? ¿Para qué resultado?" Estamos de lleno en el ámbito estratégico.

La mayor parte de los planes de Comunicación son llevados a cabo a partir de las siguientes herramientas metodológicas. Tienen la particularidad de ser sencillas y de impulsar a los responsables a no complicar sus investigaciones. Partiendo de la búsqueda de las fortalezas y de las debilidades, el cuadro siguiente constituye la base del análisis que permite la elaboración del plan de Comunicación, al que se suman nuevas secciones: presupuesto, destinatarios, medios, modalidades del plan piloto.

Fortalezas y debilidades		Objetivos de comunicaciones	Destinatarios	Medios	Indicadores de evaluación
Internas	Externas				

Enfoque divisional

Este enfoque consiste en elaborar el plan sintetizando los aportes de las diferentes divisiones de la organización: niveles territoriales, ramas. Impulsa la movilización interna, en todos los niveles, y genera el proceso participativo. El ejercicio de análisis favorece la toma de conciencia colectiva de las problemáticas de la organización y de las alternativas que se le presentan.

Por niveles territoriales

Actividades	Locales	Régionales	Nacionales
Relaciones públicas			
Lobbying			
Eventos			



El trabajo en equipo enriquece la visión estratégica. Forum regional de la Comunicación, Región Africana – países francófonos, Ougadougou, abril 2008.

Por ramas

Actividades	Lobatos	Scouts	Caminantes	Rovers (Ruteros)
Relaciones públicas				
Lobbying				
Eventos				

La etapa siguiente consiste en agregar y en consolidar todas las indicaciones cruzando las localizaciones geográficas con las ramas. Este trabajo permitirá desprender ejes para el futuro plan.

ver en este capítulo la página 68,
§ 13: los ejes de comunicación

Si se desea involucrar todos los niveles territoriales, el trabajo se vuelve muy pesado y lento. Puede ser beneficioso si su implementación es posible material y humanamente.

El enfoque por objetivos aparecerá más funcional, pero la combinación del enfoque divisional y por objetivos le dará más fuerza al plan.

El enfoque por objetivo

El enfoque por objetivo es ciertamente el más sistémico y permite adaptar cada objetivo a un elemento de la problemática planteado por el análisis. Asimismo, para cada objetivo corresponderá una lista de acciones y de medios, al igual que un programa detallado.

Algunos principios acerca de los objetivos

Existe un cierto número de principios que permiten asegurar una elección de objetivos que sean lo menos subjetivos posible. Un objetivo debe:

- estar claramente ligado a la realización de una prioridad;
- estar jerarquizado sobre la base de las prioridades establecidas;
- ser realista, tomando en cuenta todas las restricciones ligadas a su realización;
- ser medible, lo cual, sobre la base de los indicadores previamente establecidos, permitirá evaluar en forma precisa su realización;
- ser comprendido por todos aquellos que deben asegurar su realización;

Para cada objetivo, será preciso entregar:

- una formulación precisa y realista del objetivo,
- la lista de las acciones para alcanzarlo,
- la lista de los recursos y de los medios humanos, materiales y financieros para implementar las acciones,
- el programa de acción (planificación).



La etapa de la formación es primordial para empezar el trabajo estratégico. Estimulante, la dinámica de grupo pone en perspectiva las visiones de todos los protagonistas del mejoramiento de la imagen.

4. Comprender lo que se hace

¿Qué se quiere hacer?

El enfoque metodológico **Scout.Boom.Comm** considera que las tres dimensiones de la prioridad estratégica "*Perfil del Movimiento Scout*" son indisociables. Es la razón por la cual la definición de los objetivos generales del plan de comunicación tomará en cuenta esta interdependencia entre los tres ámbitos, para asociarlos y desarrollarlos mejor.

La historia de un método

La mayoría de las veces, las organizaciones comienzan sus acciones de comunicación por el uso de medios y de herramientas tradicionales. La historia siempre es más o menos la misma. La dirección se dirige al responsable de las Relaciones Públicas a quien le dice: "*Vamos a dar una conferencia de prensa, así que ¡prepárala y redacta un comunicado!*".

El responsable de las Relaciones Públicas redacta su comunicado de prensa y organiza la conferencia de prensa. ¿Quizás también prepare una carpeta de prensa? De este modo, utiliza herramientas y medios de comunicación. Algunos periodistas vendrán. Habrá algunos artículos en la prensa. La dirección quedará conforme. Pero, ¿es esto suficiente?



La primera pregunta, que uno tiende a olvidar, es saber a quién nos dirigimos, cuáles son nuestros destinatarios. ¿Han sido identificados? No se puede lanzar un mensaje si no se sabe a quién se envía. Desde entonces, habrá que velar por adaptar las herramientas y los medios de comunicación a los destinatarios que se habrán determinado previamente.



Sin embargo, aún quedan preguntas que plantearse: ¿Qué decir? Recordando el siguiente proverbio "*Si lo que tienes que decir no es mejor que el silencio, entonces ¡cállate!*", nos preocuparemos de saber si la conferencia de prensa y el comunicado

de prensa previstos son necesarios. Entonces, si es el caso, se relacionará el mensaje por entregar no sólo a los destinatarios identificados, sino también a los objetivos de comunicación predefinidos. ¿Pero existen ellos?



A partir de los objetivos de comunicación, habrá que apoyar los medios y las herramientas de comunicación sobre ejes de comunicación que pondrán en evidencia estos objetivos creando una coherencia ejes/mensajes/destinatarios. De este modo, el mensaje, apoyado en un eje preciso, alcanzará el destinatario deseado.



Hablar en nombre del Movimiento scout requiere conocer bien sus mensajes y de identificar a quienes se dirigen.



Durante el Jamboree Mundial del Centenario, Eveline Herfkens, Coordinadora de la Campaña del Milenario de Naciones Unidas es atendida por Eduardo Missoni, Secretario General y por Johan Ekmann, joven consejero del Comité Mundial. En abril del 2005 el Movimiento Scout se comprometió a promover los objetivos de desarrollo del Milenario.

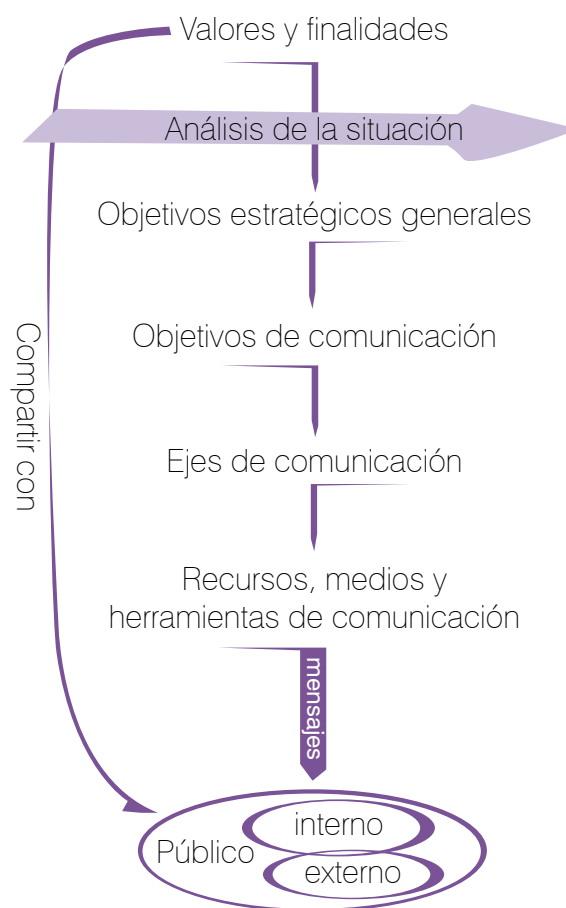
Sin embargo, lo principal será integrar el mensaje entregado durante la conferencia de prensa y contenido en el comunicado, en una estrategia más global, que podrá ser, por ejemplo, del desarrollo y crecimiento de la organización: se trata del caso presentado en el recuadro siguiente. Ya hemos indicado que cualquier acción de comunicación (o de cooperación y de búsqueda de nuevos recursos financieros) debe proceder de la estrategia global de la organización, incluyéndola en un plan estratégico de Comunicación o de Relaciones Externas.

No obstante, esta hermosa construcción estratégica de nada serviría si no hubiera algo esencial que comunicar y compartir con los destinatarios identificados: los valores del Movimiento, y especialmente lo que hacemos concretamente en su nombre. Nuevamente, volvemos al esquema inicial finalmente reconstruido. Al igual que no se comunica comunicación, no se comunican objetivos o medios de comunicación, sino información, sentimientos, emociones: la vida simple y real del Movimiento.

Moba, un proyecto convincente sobre el análisis de la situación

En febrero de 2002, la Región Scout Europea lanzó un nuevo proyecto en tres países de los Balcanes: el proyecto Moba. Este proyecto recibió el apoyo financiero del gobierno francés por un monto 260.000 Euros por tres años, en el marco de las acciones de cooperación de Francia en el pacto de estabilidad para Europa del Sudeste.

¿Qué fue lo que convenció al ministerio francés de Relaciones Exteriores de financiar semejante proyecto? Fue tanto el buen análisis de la situación como los objetivos de desarrollo propuestos: un análisis que refleja las tendencias de la sociedad de los países de la antigua Yugoslavia y la capacidad del Movimiento Scout de responder a sus necesidades y a crear los vínculos de cooperación locales pertinentes para llevar a cabo su acción.



Un plan de Comunicación debe en primer lugar permitir que se haga compartir lo esencial, en el sentido estricto de la palabra: valores que finalmente son universales. Para conseguirlo, nos queda ahora volver a las diferentes etapas del proceso de elaboración y de concepción.



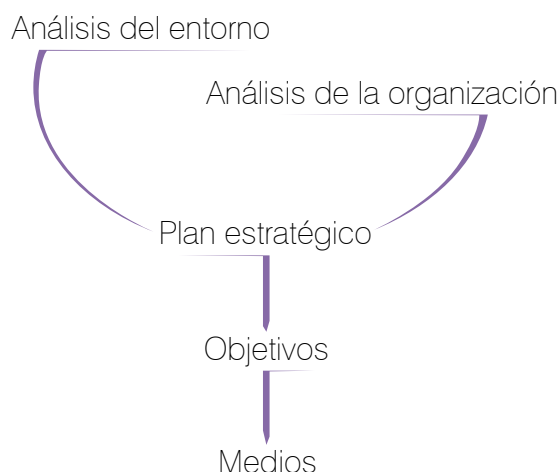
5. Partir del resultado del análisis de la situación

El análisis es la primera etapa de la elaboración de un plan de comunicación. Esta primera fase es muchas veces oculta bajo el pretexto de que lo esencial reside en los objetivos. El resultado del análisis de la situación entrega una fotografía del contexto y del entorno del movimiento en un instante "t" y en un lugar determinado.

Por lo tanto, cualquier intento de cambio contenido en un plan estratégico de Comunicación partirá de esta situación única, descrita en los resultados del análisis. La definición de las prioridades y la redacción de los objetivos se establecerán en referencia a esta situación.

Un enfoque global

La elaboración del plan de Comunicación, parte integrada a la estrategia global de la organización, implica que el análisis de la situación también sea un análisis global, que no excluya, obviamente, análisis sectoriales más finos, por ejemplo en términos de imagen.



Este análisis global debe a la vez cubrir el conjunto de las operaciones y no entrar en detalles que pudieran ocultar las tendencias principales, las fortalezas y las debilidades.

El resultado del análisis

- describe el contexto y el entorno de la OSN,
- hace un balance de las debilidades y las fortalezas de la organización,
- se completa una conclusión,
- prefigura los indicadores de cambio,
- es una herramienta de desarrollo y crecimiento.

Regreso a los valores, los principios fundamentales y la Misión

El propósito final para el cual la organización fue creada debe servir de base al desarrollo de su plan estratégico. En efecto, la definición y la elección de las prioridades se harán en función de sus relaciones con los fines de la organización, con los principios sobre los cuales se apoyan y con la misión que la organización ha establecido.

El análisis mostrará la adecuación entre la realidad de la acción y la intención proclamada. La pregunta "¿De qué forma nuestra imagen refleja nuestra misión a través de nuestras acciones?" toma aquí toda su significación.

Ver la Introducción en la página 9,
§ 2: una toma de conciencia colectiva

Análisis de la situación actual de la organización

El análisis medirá varios ámbitos previamente identificados:

- las variaciones en el número de miembros,
- el programa de jóvenes y las actividades,
- los datos relativos a los recursos adultos,
- los servicios profesionales,
- la gestión de la estructura,
- las relaciones públicas,
- la comunicación interna,
- los vínculos de cooperación,
- la estructura presupuestaria y los recursos financieros.

Identificación de las tendencias exteriores

Una organización no vive en un mundo aparte. Busca contribuir al desarrollo personal de los jóvenes como miembros de una comunidad. De hecho, un buen conocimiento de la sociedad donde se encuentra constituye un elemento importante cuando se trata de decidir las orientaciones futuras.

Al volverse más consciente de los problemas que afectan la sociedad, pero también de las oportunidades que ésta ofrece, la organización está en mejores condiciones para fijar sus prioridades y tomar decisiones apoyándose en los aspectos positivos y contribuyendo a la resolución de problemas de la sociedad. Al integrar lo suficientemente temprano los elementos y factores susceptibles de influir en el futuro, se da los medios para controlar mejor dicho futuro.

Tendencias externas

- *demografía,*
- *factores económicos,*
- *problemas sociales,*
- *sistema educativo formal y no formal,*
- *valores y su evolución.*

ver capítulo 12, página 114,
§ 7: búsqueda de fondos: utilizar los vínculos
de cooperación

La identificación de estas tendencias externas ayudará a elegir prioridades que ubicarán a la organización en un marco social donde encontrará nuevos vínculos de cooperación. Estas prioridades serán tal vez compartidas por instituciones que podrán aportar recursos nuevos a la organización.

Política de Comunicación

El análisis previo al plan de Comunicación permite:

- identificar una situación en sus aspectos pluridisciplinarios, culturales, económicos y sociales;
- adaptar el diagnóstico general elaborado para la estrategia global;
- crear un acto de comunicación dentro de la organización y, ¿por qué no?, en el exterior;
- interesarse en el seguimiento de la opinión pública, de la competencia (elementos de diferenciación), y del funcionamiento de la comunicación en forma interna y externa (flujos, mensajes, apoyos).

ver capítulo 5, página 34,
§ 6: gobernanza y elementos constitutivos
de la imagen

La evaluación de la imagen

La imagen está en el centro de la comunicación de una organización. Sabemos que es la representación de la identidad de esta última. Por ende, no se podrá emprender un trabajo de medición de la imagen sin antes haber obtenido resultados, es decir una conclusión acerca de la identidad de la organización.

ver capítulo 17, página 138,
§ 4: las evaluaciones sectoriales

Para lograrlo, el retorno a los valores, los principios fundamentales y la Misión será de gran ayuda. Sin embargo, también será preciso integrar al análisis todo lo relativo a la cultura de la organización, particularmente su historia.

La evaluación de la imagen del Movimiento Scout se basa en algunas preguntas:

- ¿Qué significa para la organización tener una buena imagen?
- ¿Existe un desfase entre la imagen y las actividades?
- ¿La organización goza de cierta notoriedad?
- ¿De qué tipo de reconocimiento goza?
- ¿Cuáles son los componentes de esta imagen?
- ¿Cómo son representados los miembros? (y representación de ambos sexos)
- ¿De qué forma las revistas de la organización reflejan la imagen del Movimiento?
- ¿Los miembros se sienten orgullosos de llevar su uniforme? ¿Por qué?
- ¿Existe un servicio fotográfico propio de la organización?

Se puede ir agregando preguntas hasta que se considere haber agotado el tema. Para profundizar las preguntas, basta con agregar una serie de “¿Por qué?”.

ver capítulo 5, página 30,
§ 2: Una apuesta económica asociada a la marca

La evaluación de la competencia

Sin volver sobre la importancia de la imagen para una organización, importa constatar la extrema diversidad de imágenes de organizaciones del mismo rubro.

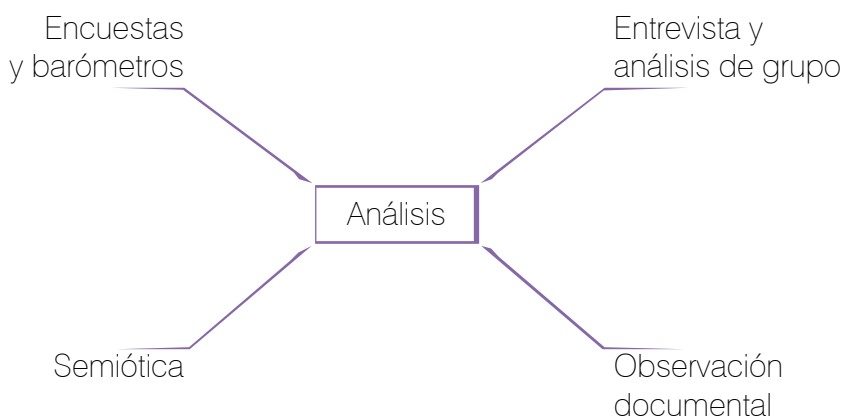
Por lo tanto, resulta importante saber si el Movimiento Scout tiene competidores, y si es el caso, en qué sector de actividades los puede tener:

- educación,
- tiempo libre,
- movimiento asociativo y clubes de jóvenes,
- clubes deportivos.

Importa también saber de qué forma actúa esta competencia a nivel geográfico y demográfico (tramos de edades).

Primer método de análisis

El análisis puede ser llevado a cabo siguiendo diferentes métodos o combinando diferentes métodos. Propondremos dos métodos. El primero se basa en el siguiente esquema:



Encuestas y barómetros: base del enfoque cuantitativo. Es ciertamente el método más costoso, pero es muy eficiente. Se puede integrar en la campaña de Comunicación para acelerar la notoriedad de la organización o su posicionamiento en un sector poco conocido, como por ejemplo el sector social. El contenido de la encuesta debe operar según los métodos clásicos de las ciencias sociales. Las encuestas se pueden llevar a cabo en forma interna y externa.

Entrevista y análisis de grupo: base del enfoque cualitativo. Este método tiene por objeto buscar lo que determina la construcción de la imagen. Su campo estará más ligado a los valores, las actitudes, los bloqueos psicológicos. Implementado en forma interna, este método ayudará a la movilización de una manera participativa y constituirá en sí una herramienta de reforzamiento de la Comunicación dentro de la organización.

Semiótica: Este método es más bien cualitativo y consiste en delimitar sistemas de valores a partir de palabras que el público está invitado a calificar con una escala variable entre un punto negativo y un punto positivo. Aquí se vuelve a la idea de "valores signo" enunciada en el capítulo 2 (página 16). Este método exige que se definan previamente los valores y las representaciones que se desea canalizar a través de un plan estratégico de Comunicación, con el fin de nombrar los valores y las representaciones.

ver capítulo 9, página 97,
§ 4: llamar la atención de los medios
§ el "press book" o revista de prensa

Observación documental: Este método se basa en el análisis de documentos. Su campo privilegiado es la prensa por el análisis cualitativo del contenido de los artículos y de los reportajes publicados sobre la organización. Es importante conocer este método para asegurar el seguimiento de la evolución de la imagen a lo largo de la implementación del plan estratégico de Comunicación. Se apoya en lo que se denomina comúnmente como revista de prensa.

Segundo método de análisis

Este segundo método de análisis es muy tradicional. Se trata del método SWOT (del inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), en español conocido como FODA.

"SWOT analysis"

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

Este método es fácil de implementar, permite el trabajo en grupo y es muy participativo. Exige no ser modestos acerca de las fortalezas y de las oportunidades, y no ser catastrófico, sino realistas acerca de las debilidades y las amenazas.

Tomemos el ejemplo de una campaña que busque lanzar, a nivel nacional, una política de juventud, y posicionar al Movimiento Scout como actor de primer plano:

Fortalezas - Buen reconocimiento por parte del ministerio de Juventud sobre el tema Política de Juventud - Trabajo de elaboración con el Consejo de Juventud	Debilidades - Falta de reconocimiento por parte de los Parlamentarios - Falta de reconocimiento por parte de los medios - Falta de reconocimiento por parte de los adolescentes y de los adultos jóvenes
Oportunidades - Trabajo parlamentario para la elaboración de un proyecto de ley sobre este tema - Próxima creación de un club scout de parlamentarios	Amenazas - Las organizaciones de juventud políticas podrían convertirlo en una apuesta partidista

Aportes externos para facilitar el análisis

Ya sea que se elija el primer método o el segundo, puede beneficiarse de aportes externos para conducir apropiadamente el análisis.

En primer lugar se puede elegir un moderador o facilitador, que reducirá la parte de subjetividad de un grupo únicamente constituido por miembros de la organización.

Se puede luego optar por invitar a expertos que ayudarán con los temas que parecen difíciles de abordar. Estos expertos pueden ser especialistas, profesionales de la Comunicación, de Relaciones Públicas, de Marketing y, ¿por qué no?, universitarios. También puede encargarse el análisis a miembros de la organización o a estudiantes que deseen convalidar un diploma en un ámbito ligado a las Relaciones Externas.

Establecer indicadores

En la preparación de las prioridades estratégicas y en la elaboración del plan, es importante fijarse indicadores. Estos pueden ser de dos tipos:

- indicadores de cambio,
- indicadores de éxito.

Los indicadores de cambio permitirán medir al momento de la evaluación si las evoluciones previstas ocurrieron y de qué manera.

Los indicadores de éxito medirán el nivel de logro de la evolución prevista.

Muchas veces estos indicadores se sitúan al momento de establecer los objetivos. También se pueden situar al final de la presentación del análisis, al momento de las conclusiones. Lo que es seguro, es que vuelven al momento de la evaluación.

ver capítulo 17, página 136,
§ 1: Apoyarse en los indicadores
previamente fijados

6. La visión de la organización en el futuro

A partir de todas estas informaciones reunidas acerca de la organización y del mundo que lo rodea, se trata de imaginar una visión dinámica de la asociación, que haga sobresalir los elementos esenciales que la convertirán en una organización más importante, mejor administrada y, en lo que a nosotros se refiere, como responsables de Comunicación, mejor aceptada, mejor comprendida y mejor percibida.

Ejemplo

En términos de comunicación, la visión a futuro podrá traducirse de la siguiente forma: “Imponer la imagen de marca de una organización moderna, arraigada en valores, pero que también responde a las necesidades actuales, aceptando la novedad y preparada para responder a los cambios de la sociedad ”.

7. La identificación de las prioridades

A partir de la visión de lo que la organización podría ser dentro de tres a cinco años, será conveniente tomar un cierto número de decisiones. Los recursos en tiempo, en personal (remunerados y voluntarios) y en dinero son necesariamente limitados.

La política de Comunicación podrá sostener la búsqueda de nuevos recursos financieros y la contratación de nuevos responsables. Aquí volvemos a la idea de que la imagen es un capital para ubicar cómodamente a la organización en un proceso de desarrollo.

Si se retoma la visión enunciada en el cuadro anterior, se pueden inferir las tres siguientes prioridades:

Comunicaciones	Vínculos de cooperación	Recursos
Dar la imagen de un movimiento que responde a las necesidades y a las aspiraciones de los jóvenes y que se adapta a las evoluciones de la sociedad.	Identificar al Movimiento Scout como una organización no gubernamental, que actúa en sectores tales como la educación, las políticas de juventud, la igualdad de oportunidades, el medio ambiente, la cooperación internacional, el desarrollo sostenible, etc,...	Conseguir recursos nuevos, materiales y financieros, con colaboradores que compartan los mismos valores y los mismos intereses que el Movimiento Scout.

Los objetivos de comunicación provendrán de estas prioridades para describir mejor lo que es el Movimiento Scout, y se adaptarán a los públicos objetivos para que perciban mejor lo que hace el Movimiento.

En primer lugar, se trata de recordar precisamente la solicitud expresada puntualmente por la organización para definir, paso a paso y según una metodología simple, una estrategia propia a cada acción llevada a cabo.

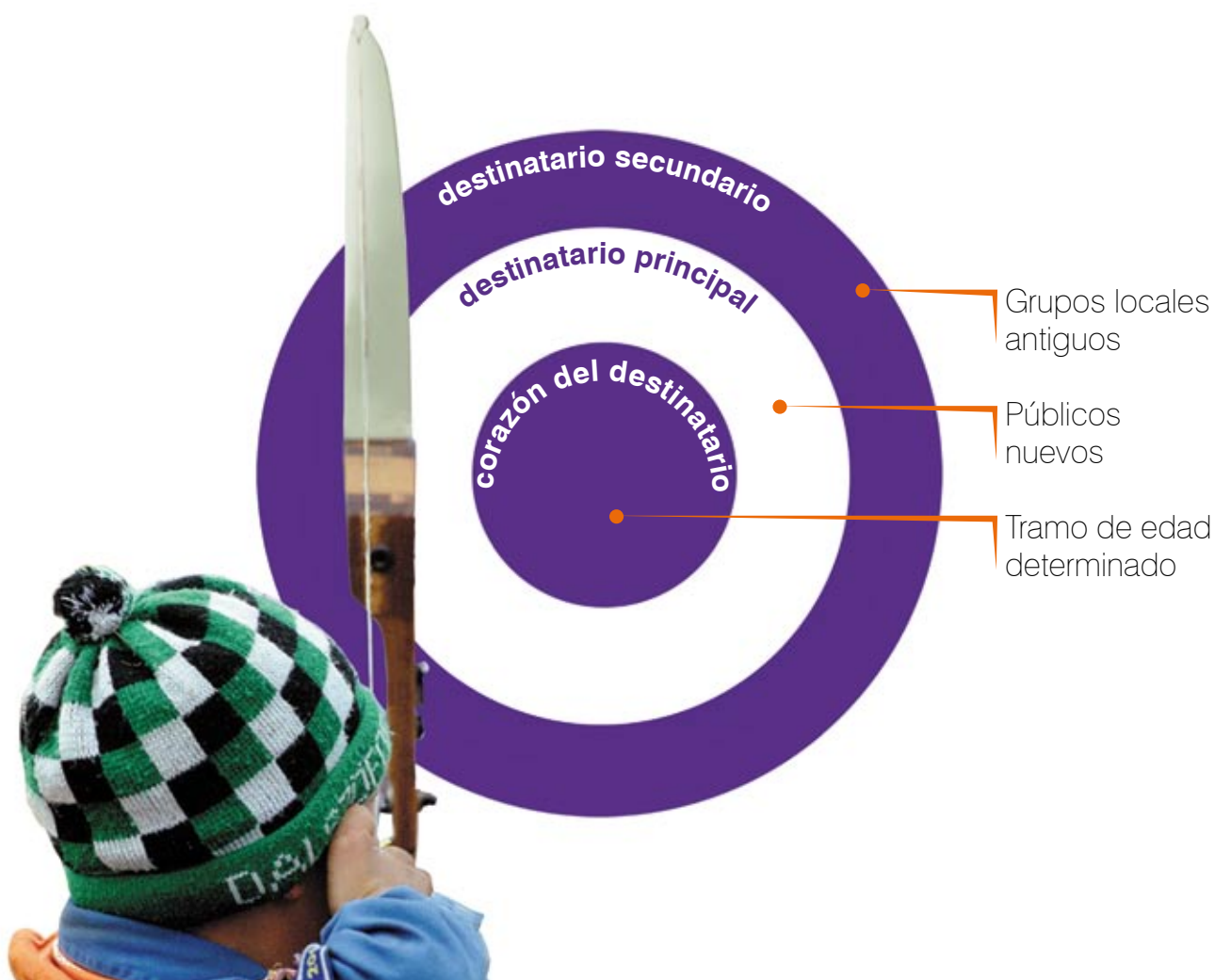
8. La determinación de los destinatarios



El "a quién" de la pregunta de Lasswell va a permitir en primer lugar determinar los destinatarios. Ya sea que se trate de un evento, de una campaña publicitaria, del lanzamiento de una revista, del establecimiento de nuevos vínculos de cooperación sobre un tema determinado, se planteará la pregunta "¿a quién nos dirigimos?" las veces que sea necesario.

La determinación de los destinatarios será establecida en estrecha relación con el contexto y el entorno del Movimiento en un momento determinado, en una situación conocida. Está información está incluida en el resultado del análisis del contexto relacional (ver página 105).

Llegar a un destinatario significa influir en el, hacerlo reaccionar. Cada gesto del Movimiento Scout puede involucrar a una gran cantidad de públicos y ninguno de esos públicos debe ser ignorado. Se debe elaborar una definición fina de los públicos durante cada acción. La lista de los destinatarios puede ser amplia en la medida que cubra todas las actividades de los jóvenes y las diversas competencias



Los destinatarios estarán constituidos por diferentes tipos de público: o destinatarios institucionales, interlocutores tradicionales del Movimiento Scout (todos los públicos institucionales o asociativos), los interlocutores privilegiados, que intervienen con la juventud (docentes, padres, familias, educadores...), los prescriptores, los mismos jóvenes, adherentes o no, la opinión pública, los periodistas.



9. La formulación de los objetivos de comunicación

Los objetivos de comunicación serán definidos sobre la base de las tres preguntas siguientes:

- ¿Cómo llegar a los destinatarios determinados?
- ¿Cómo manifestar los objetivos estratégicos de la OSN a través de un objetivo determinado de comunicación?
- ¿Cómo responder a las conclusiones del análisis?

Algunos consejos

Definir una estrategia supone definir objetivos de comunicación que conlleven imagen y refuercen lo adquirido. ¡Cuidado, ya que se trata de determinar los objetivos de comunicación y no de los medios! Conviene rescatar objetivos medidos, más o menos ambiciosos, conformes a la demanda y al anhelo del emisor, pero también adecuados a las acciones propuestas.



La Unicef, un colaborador natural del Movimiento Scout, al servicio de la infancia y de la juventud. Jamboree Scout Mundial, Tailandia, enero de 2003.

Ejemplos sobre la Comunicación, la Cooperación, los Recursos

Ejemplo 1. Imaginemos que una OSN determinada tenga por objetivo estratégico llegar al tramo de los 12 a 14 años de edad proponiendo un nuevo programa educativo. Se puede entonces imaginar que sus destinatarios estarán en ese tramo de edad. Por lo tanto, podrá elegir un objetivo de comunicación que podrá ser formulado de la siguiente manera: “Implementar una campaña de promoción dirigida a los jóvenes de 12 a 14 años y a sus familias, por medio de la prensa de revistas juveniles y la prensa familiar”.

Ejemplo 2. Imaginemos que la misma organización decide lanzar un evento nacional para llamar la atención de estos mismos jóvenes. Su objetivo de comunicación podrá ser: “Organizar un concurso nacional dirigido a los colegios de enseñanza secundaria, durante un período de seis meses, con la colaboración del Ministerio de Educación sobre el tema de los derechos de los niños”. Vemos a través de la redacción de este objetivo que hemos introducido una dimensión adicional, que es la cooperación.

Ejemplo 3. La misma OSN decide organizar una campaña para llegar a los jóvenes entre 12 y 14 años de medios con carencias socio-económicas. El objetivo de comunicación puede ser el siguiente: “Implementar, con la Unicef, una campaña de sensibilización de la opinión pública con el fin de permitir el acceso a actividades educativas a jóvenes entre 12 y 14 años de los medios desfavorecidos. Aprovechar esta campaña para asegurar el cofinanciamiento de las actividades”. Aquí, no sólo tocamos la parte comunicación, sino también la de cooperación, al incluir a la Unicef, y la parte recursos, buscando acrecentar los financiamientos, que permitirán acoger a los jóvenes involucrados en la campaña. La prioridad estratégica mundial, la “Apertura”, también está ligada a estos ejemplos.

Se pueden determinar dos grandes “paquetes” de objetivos de comunicación que pueden ayudar a determinar los de un plan concreto. Se trata de los objetivos de comunicación externa que creamos para el Crucero por la Paz. El primer paquete está ligado a los valores, el otro al Movimiento Scout en sí.

Ejemplos de objetivos de comunicación relativos a los valores

- Dar a conocer y promover los valores del Movimiento Scout.
- Actuar sobre la opinión de modo que se sitúe en referencia a los valores implementados por los scouts.
- Permitir a la opinión pública adherir a los valores implementados por los scouts.
- Afirmar los valores del Movimiento Scout luchando en contra del chovinismo, el racismo, los prejuicios y todas las formas de integrismo.
- Crear un movimiento de opinión en los jóvenes y entre los diferentes públicos para mostrar que los jóvenes pueden hacer algo concreto y positivo.

Ejemplos de objetivos de comunicación relativos a las actividades scouts

- Hacer valer y valorar al Movimiento Scout y a los mismos scouts ante la opinión general.
- Hacer valer y valorar al Movimiento Scout y a los mismos scouts ante los jóvenes.
- Mostrar una institución en movimiento, con iniciativa, capaz de ser moderna.

- Poner en escena al Movimiento Scout como sinónimo de sueño, de imaginación, de aventura personal y de iniciativa.
- Mostrar al Movimiento Scout como un apoyo a la construcción de la personalidad, abierto al mundo y a los demás.



10. Confrontación fortalezas/debilidades

Al igual que para la definición provocadora dada en el capítulo sobre la Imagen (página 30), veamos a continuación una lista de debilidades conocidas. La siguiente lista de las fortalezas tal vez no resulte sorprendente por su enumeración, sino por la utilización positiva que se puede hacer de ella. Cuidado, debemos recordar que muchas veces somos los autores de nuestra propia caricatura y que la caricatura comienza desde el momento en que el Movimiento o sus representantes se muestran demasiado seguros de sí mismos, incluso orgullosos, al punto de rechazar cualquier cuestionamiento o apertura de mente

Las debilidades

- *El Movimiento Scout sufre de un déficit de imagen debido particularmente a la complejidad estructural del movimiento.*
- *El Movimiento Scout está dividido en numerosas organizaciones, lo cual implica una dificultad de visibilidad y de identidad.*
- *Las acciones que proponemos son muchas veces percibidas como "anticuadas".*
- *El Movimiento Scout aparece como elitista.*
- *El Movimiento Scout aparece como encerrado en sí mismo. Sólo se asocia a los adherentes, y no a los demás jóvenes, a sus actividades.*
- *Los scouts dan muchas veces una imagen militarizada y uniformizada.*

Las fortalezas

- *El Movimiento Scout goza de una notoriedad extremadamente fuerte.*
- *El Movimiento Scout goza de una expectativa real de parte de sus vínculos de cooperación.*
- *El Movimiento Scout promueve un cierto número de valores con los cuales los jóvenes pueden identificarse fácilmente: paz, generosidad, amistad, solidaridad, democracia, tolerancia, espíritu de equipo, conciencia cívica, etc.*
- *El Movimiento Scout es mundial y global.*
- *El Movimiento Scout es un movimiento basado en la aceptación de la diversidad de las culturas y la tolerancia.*
- *El Movimiento Scout conlleva sueño y emoción.*
- *Las actividades propuestas pueden hacer viajar, hacer soñar.*
- *Reunirse entre personas de la misma edad es sinónimo de aventura individual y colectiva.*
- *En el Movimiento Scout, se aprenden muchas cosas que no se enseñan en el colegio.*
- *El Movimiento Scout es la antítesis de las sectas y permite el aprendizaje de la libertad.*



Un movimiento de juventud global y líder
para el siglo XXI.

11. Los temas fuertes

La confrontación ventajas/desventajas ayuda a entrever las posibilidades de mensajes clave. A partir del análisis surgido por dicha confrontación, ¿cómo definir al Movimiento Scout primando las ventajas relevantes dejando de lado las desventajas?

La investigación de los temas de comunicación nos va a ayudar a renovar nuestro discurso para presentar las acciones del Escultismo. Aquello que podrá decir, escribir o mostrar se apoyará en una serie de mensajes simples y eficaces. Puede encontrar un conjunto de palabras clave en la doble página siguiente. Entre esos mensajes clave, verá los tres temas que han sido elegidos para el periodo 2005-2008. Estos contribuyen a declinar de una manera sencilla las acciones manejadas por el Movimiento y a presentar sus características esenciales con un vocabulario que pueda ser entendido por todo el mundo.

Reforzar el posicionamiento social

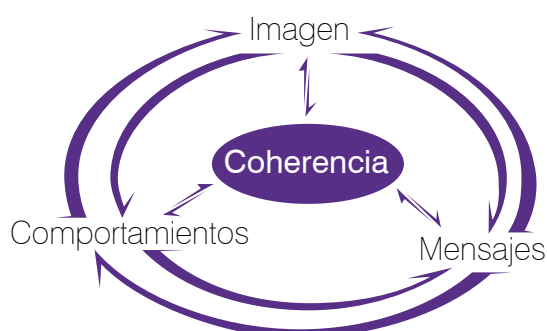
Esta plataforma de marca ha sido creada en 2005 para reforzar el posicionamiento social del Movimiento scout en los niveles internacionales y nacionales. Ha sido definida teniendo como base el contenido de la Estrategia para el Escultismo adoptada, por etapas, en precedentes conferencias mundiales y en el momento de la encuesta sobre su impacto social. Es perfectamente adaptable a nivel nacional.

La visión, la misión, los valores y los temas presentados están de acuerdo con la Constitución de la OMMS y la Estrategia para el Escultismo. Esta plataforma forma parte de la Estrategia de Comunicación presentada en la Conferencia del 2005.

12. Los mensajes-clave del Escultismo mundial

Usted está llamado a representar el Movimiento y usted se pregunta como hacer llegar el mensaje : mediante un discurso, escribiendo un artículo, respondiendo en una entrevista, atraer en 30 segundos a un posible donante...

Este doble página ofrece algunas ideas para facilitar el trabajo de tomar la palabra. Retoma los mensajes-clave que habíamos mencionado en la página precedente. Conocer estos mensajes no es suficiente. Para forjar la imagen de marca del Escultismo hace falta articular tres elementos de manera coherente, a fin de ser un "embajador" creíble :



Existen preguntas que se deberían evitar. Algunas preguntas molestas están justificadas por un mal conocimiento de la misión del Movimiento Scout y por los prejuicios inmovibles. Es importante siempre guardar la compostura para responder con argumentos válidos. Si usted no sabe como responder, proponga a su interlocutor de volver más tarde para responderle con mayor precisión.

Los participantes del forum mundial de jóvenes del Escultismo mundial se ejercitan a ser portavoces del Movimiento. Todo el método educativo del Escultismo tiende a preparar a los jóvenes a convertirse en personas autónomas, comprometidas y apasionadas.



¿Cómo utilizarlos ?

La **visión** y la **misión** permiten decir, en pocos segundos, cuales son los ideales y la obra que persigue el Escultismo. Ellas nos pueden ayudar a comenzar un discurso o a concluirlo, a responder a un periodista, a proponer un título para un periódico o revista.

Los **valores** permiten ilustrar la manera por la que el Escultismo se dirige a los jóvenes. Ellos pueden también ser desarrollados gracias a las palabras clave que los acompañan.

Los **temas** ofrecen un argumento para un artículo, un motivo central para una conferencia o una charla, un contenido para un comunicado de prensa. Estos temas deberían estar ilustrados por imágenes que reflejen su realidad: acciones reales protagonizadas por auténticos scouts.

El Escultismo se mueve por una gran idea : Nuestra **Visión** es construir un mundo mejor.

Para conseguir nuestra gran idea seguimos fielmente nuestra **Misión**: Educar a los jóvenes a jugar un papel activo en la sociedad.

Para hacer vivir nuestra gran idea, desarrollamos nuestro **Potencial**. El Escultismo compromete, es apasionante, te hace autónomo.

Para dar a conocer nuestra gran idea a los demás, nos apoyamos en tres **Temas de Comunicación**.

Construir un mundo mejor

Educar a los jóvenes a jugar un papel activo en la sociedad.

Comprometido

Constructivo, educativo, equitativo

Apasionante

Atractivo, dinámico, innovador

Autónomo

Compartiendo valores, democrático, responsable

Una fuerza social

Agente de desarrollo compartiendo los valores democráticos, respondiendo a deseos reales y contribuyendo a la construcción de un mundo mejor. Un movimiento de jóvenes global y líder para el siglo XXI.

Una cultura de paz

Abierto a todos construido sobre la amistad. Fomentando la diversidad y practicando la solidaridad. Un compromiso internacional para la paz y por el entorno.

Una contribución constructiva

Utilizando nuestras competencias para ayudar a los demás. Aprendiendo por la acción y compartiendo el bien hacer. El juego fundamentado en una proposición un lugar de pertenencia.

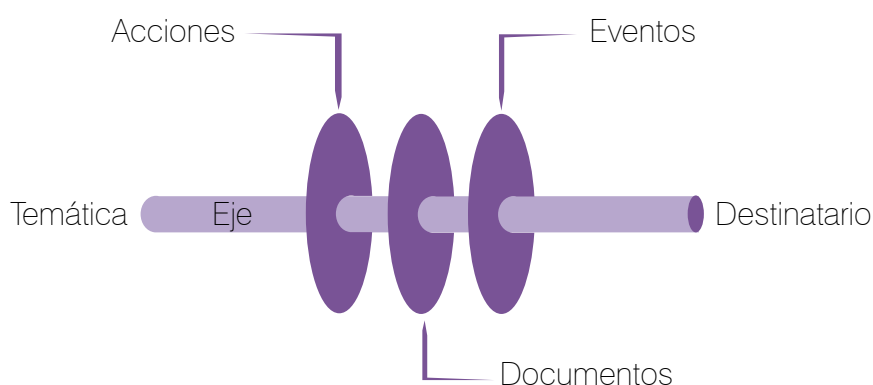
13. Los ejes de comunicación

El eje es la dirección elegida para unir la temática al destinatario: lleva el mensaje.

La definición de ejes de comunicación que procedan de temáticas es importante ya que, en primer lugar, el eje es portador de sentido.

Una acción o un evento determinados conllevan naturalmente valores que imponen, para ser eficaces y pertinentes, desarrollar acciones de comunicación en torno a un eje determinado.

Esta puesta en relación entre las temáticas y los destinatarios identificados van a permitir encontrar los medios y las herramientas para alcanzar los objetivos.



Objetivos del plan → Ejes de comunicación → Mensaje

¿Qué es un eje de comunicación?

Los ejes son los soportes sobre los cuales van a organizarse, escribirse y diseñarse los eventos, los mensajes, los textos y los documentos. Estarán en marcha a lo largo de la acción llevada a cabo o de la organización de un evento, antes, durante y después de su realización.

De este modo, las intervenciones y los mensajes siempre son coherentes, pertinentes e impactantes, en sintonía con los valores fundacionales del Movimiento Scout y sobre todo con las acciones concretas llevadas a cabo.

Creación de ejes

Tomemos el ejemplo del Jamboree Scout Mundial y conservemos las tres temáticas que encontramos precedentemente.

El cuadro siguiente nos permite cruzar las tres temáticas con el contenido educativo del Jamboree, los elementos fundamentales del Movimiento Scout, los vínculos de cooperación posibles y la respuesta del Movimiento Scout a un desafío de la sociedad.

	Paz	Universalidad	Apertura
Contenido educativo	Manera de vivir juntos	Talleres sobre la diversidad de las culturas	Taller sobre los derechos de los niños
Movimiento Scout fundamental	La Ley	Naturaleza internacional del Movimiento	Artículo 1 de la constitución
Cooperación	Unesco	Unesco	Unicef
Desafío	- Prevención y manejo de conflictos - Promoción de la Paz en zonas de conflicto	Globalización y respeto de las culturas y de las civilizaciones	- Participación de los jóvenes - Apertura a los jóvenes desfavorecidos

Este cuadro permite:

- ver todas las variantes posibles para ilustrar la temática,
- buscar los elementos fundamentales que unen el Movimiento Scout con la temática,
- organizar las participaciones en una conferencia de prensa,
- dar valor a los vínculos de cooperación,
- imaginar el contenido de los comunicados de prensa,
- dar indicaciones de tomas para los fotógrafos,
- ser preciso y conciso en cuanto a la temática y no alejarse de ella,
- mostrar la respuesta del Movimiento Scout a un anhelo o a un desafío social.

ver capítulo 9, página 96,
§ 4: Llamar la atención de los medios
§ Las conferencias de prensa

14. La adaptación de los mensajes



El contenido de los mensajes se elabora entre temática y destinatarios siguiendo el eje elegido.

Tomemos el ejemplo de la temática "*Educación afectiva y sexual en el Movimiento Scout*". Este tema ha sido particularmente sensible durante el último Jamboree celebrado en Tailandia. A nivel internacional, la prensa se hizo eco de informaciones contradictorias tras una comunicación contradictoria entregada por varias fuentes tailandesas. La OMMS tuvo entonces que reaccionar rápidamente entregando una información definitiva y precisa sobre su política, especialmente en cuanto al uso de preservativos.

El destinatario era la opinión pública internacional a través de las agencias de prensa. El objetivo de comunicación era sencillo: "*Dar a conocer rápidamente la posición oficial de la OMMS en materia de educación afectiva y sexual*".

ver capítulo 8, página 89,
§ 9: la comunicación de crisis



Ejemplo de mensaje

Este es el contenido del mensaje tal como fue redistribuido por las agencias:

“Hace más de 10 años que la política de la Organización Mundial del Movimiento Scout, que es la autoridad responsable por el Jamboree Scout Mundial, es poner preservativos a disposición gratuita de los participantes que lo soliciten, en los centros de salud del evento.

La lucha contra el SIDA y el resurgimiento de las infecciones de transmisión sexual llevó la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) a trabajar estrechamente con la ONUSIDA, el UNICEF, la Organización Mundial de la Salud y el FNUAP para implementar programas educativos que permitan una mejor educación afectiva y sexual de los jóvenes, integrando por una parte el desarrollo afectivo de los jóvenes, niños y niñas, y por otra parte, la prevención de los riesgos ligados a las infecciones de transmisión sexual. La presencia del Movimiento Scout en numerosos países afectados por las infecciones de transmisión sexual condujo naturalmente a las organizaciones scouts nacionales a integrar este problema en sus programas educativos”.

El objetivo estratégico consistía en demostrar que existe realmente una preocupación educativa del Movimiento sobre este tema y llamar a la acción. La formulación del comunicado se articula en torno al recordatorio de la política de la organización, luego de los desafíos sociales relativos a los problemas ligados a las infecciones de transmisión sexual y finalmente a los vínculos de cooperación que le permiten a la OMMS implementar su política educativa sobre este tema.

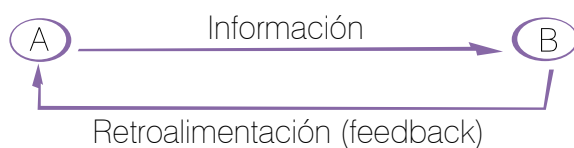
Elegir entre propaganda y comunicación

El receptor del mensaje es nuestra prioridad. Esto nos lleva a diferenciar entre propaganda y comunicación. La tentación de hacer propaganda es contraria a los principios de responsabilidad, autonomía y educación del Movimiento Scout. A veces, constituye un reflejo cómodo remitirse a lo que se cree que es del ámbito de la reglamentación y del protocolo abusivo, para no tener que buscar lo que es fundamental, lo que es del ámbito educativo, o incluso lo que es una respuesta posible del Movimiento Scout a desafíos de la sociedad. Esta tentación propagandista refuerza la caricatura y los prejuicios porque busca una justificación al rechazo de cuestionarse.

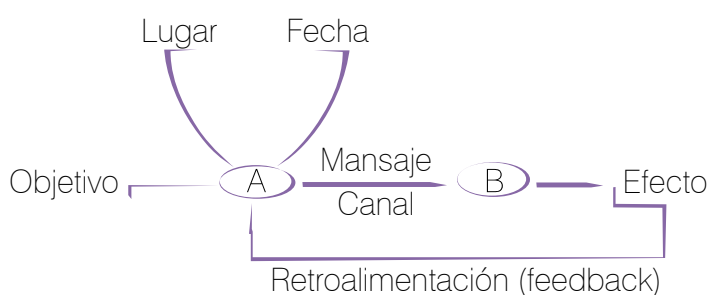
La propaganda cuestiona al público al que va destinado el mensaje: por lo tanto, la prioridad del mensaje está constituida por la prioridad del emisor. De este modo, la preocupación del emisor es hacer compartir a cualquier precio su mensaje, que repite incansablemente. Todos los medios valen, desde el lavado de cerebro hasta todas las formas de desprecio por el público objetivo, receptor del mensaje. El público es quien debe adaptarse al mensaje y al propósito fijado y no el emisor el que se adapta al destinatario, o adapta su propuesta al público.



Si la propaganda se concibe de manera sencilla, en sentido único, como un mensaje unilateral entregado por un emisor dirigido a un público objetivo, la comunicación se realiza según un esquema ternario que permite un ir y venir de la información entre el emisor y la opinión (el receptor) a través de un medio.

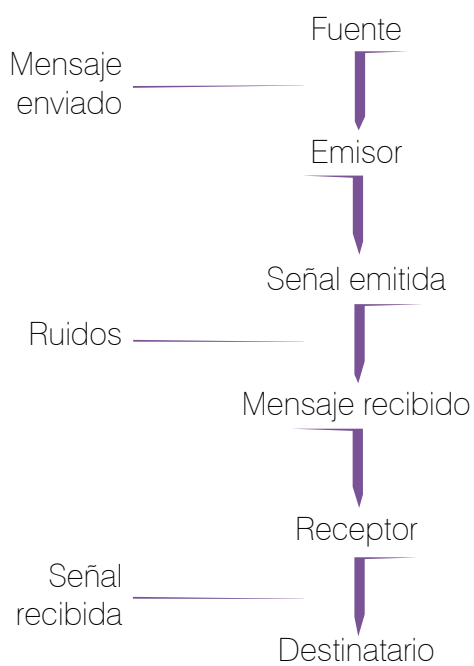


La comunicación implica en primer lugar la responsabilidad del emisor (retroalimentación o feed back). La prioridad del público es la prioridad del emisor. El papel de los responsables de la comunicación se convierte entonces en un papel de mediación entre un emisor y un receptor, en un momento y en un lugar determinado.



La información y la comunicación siempre han formado una buena dupla por naturaleza, siempre y cuando se respeten algunas reglas. A falta de ellas, distorsiones o problemas de percepción de los mensajes afectarán gravemente el propósito fijado y, más globalmente, la imagen del emisor de la información. La percepción y el discernimiento del mensaje inicial serán imposibles en el desorden creado de este modo. Si bien la intención era loable, el efecto sería desastroso.

Los inconvenientes para una buena transmisión del mensaje





La improvisación no puede permitírsele al responsable de Comunicación que se haya formado para reunirse con los medios. Forum regional de la Comunicación, Región Árabe, El Cairo, noviembre 2006.

Consejo al responsable de la información

En los medios, el responsable de la información debe recoger, seleccionar, tratar y jerarquizar la información en función de una línea editorial o de redacción propia de cada soporte.

En las organizaciones, el responsable de Comunicación actúa un poco como un director a cargo de la puesta en escena de un espectáculo, responsable del diálogo entre el emisor y el receptor de la información. Debe tener en cuenta las restricciones propias del emisor y conocer perfectamente lo que esperan los destinatarios a los cuales van dirigidos los mensajes. Así, la Comunicación le da un sentido a la Información.

15. Una reacción en cadena

Entre la oferta y la demanda

Nuestro enfoque metodológico se sitúa más en una problemática de marketing de la demanda que de la oferta. Es preciso interesarse más en los destinatarios del Movimiento Scout y tomar en cuenta sus necesidades y sus aspiraciones que querer a toda costa despachar un discurso que no tendrá eco.

El respeto a los valores

El respeto al espíritu de la Promesa, de la Ley y de la Misión pasa por el respeto a los valores del Movimiento Scout. Hemos dicho que estos valores son universales: todas las acciones, incluso de comunicación, serán llevadas a cabo en su nombre.

La propaganda, que desprecia el destinatario en beneficio exclusivo del orgullo del emisor, no es más que un medio de información y de comunicación scout.

Una reacción en cadena entre nivel local y mundial

Debido al carácter global del Movimiento Scout dentro de un mundo globalizado, el aspecto local dejó de tener fronteras. El nivel local de una acción y el nivel mundial son idénticos: funcionan según las mismas reglas y los mismos valores. Estas acciones tendrán un efecto sobre el conjunto, independientemente de que se produzcan en Berlín, Río de Janeiro o Dakar. En efecto, ¿acaso no se mide la fuerza de una cadena por la fuerza de su eslabón débil?

ver capítulo 17, página 139,
§ 5: los efectos multiplicadores

Cualquier acción llevada a cabo en la cadena del Movimiento Scout Mundial se inscribe en el marco de una estrategia de conjunto. Cada acción debe naturalmente inscribirse en coherencia con esta cadena, animada de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, y a priori en forma consciente entre la organización "madre", la OMMS, y las organizaciones nacionales. Juntas, persiguen las mismas finalidades.

Una buena estrategia de Comunicación local puede inscribirse en una estrategia de conjunto que apunta al nivel mundial y viceversa: lo que ocurre en La Haya es similar a lo que ocurre en Atenas. El itinerario humano de un jugador de fútbol de un equipo juvenil de Copenhague es tan interesante como el itinerario de Zinedine Zidane. ¡El itinerario de un joven jugador checo de baloncesto es tan apasionante como el de Michael Jordan!

En esencia, por citar sólo ejemplos europeos y scouts, cualquier acción llevada a cabo en el nombre de los valores del Movimiento Scout, en cualquier lugar y dirigida a cualquier público, se inscribe naturalmente en una estrategia de conjunto del Movimiento. Será tanto más fuerte y más duradera cuanto más implemente los fundamentos del Movimiento Scout. De este modo, una acción local en la periferia de Bruselas, Budapest, Praga o Roma se inscribirá de la misma forma y con la misma fuerza que un evento europeo del Movimiento Scout en París, Londres o Varsovia.



Toda acción llevada a cabo en la cadena del Movimiento Scout Mundial se inscribe en una estrategia de conjunto.

15. Dedicar tiempo

No se construyen semejantes estrategias en unos días. A continuación se puede ver en un calendario cómo imaginar la planificación de la estrategia.

ver capítulo 13, página 122 y 123

Sólo se trata de un ejemplo, que debe ser adaptado a cada situación específica.

Período	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	Analizar la situación	Acompañar y revisar las acciones	Acompañar y revisar las acciones
Febrero			
Marzo			
Abril	Afirmar una visión e	Acompañar y revisar las acciones	
Mayo	identificar prioridades	Continuar las acciones	
Junio	Formular objetivos	de comunicación y	Comenzar la evaluación
Julio	y crear ejes de comunicación	lanzar otras nuevas	Continuar las acciones
Agosto	Adaptar los mensajes y elegir los medios de comunicación		
Septiembre			
Octubre	Lanzar las acciones de		
Noviembre	comunicación		Lanzar un nuevo proceso para un nuevo plan estratégico
Diciembre			

16. Elegir los medios de comunicación

¿Qué queda aún por hacer? Muchas cosas, que están ahora ligadas a los medios. Si ya se han superado todas las etapas de elaboración y de concepción, el resto resultará muy sencillo.

Se trata ahora de elegir los medios de comunicación. Lo primero va a consistir en encontrar una imagen institucional y conducir una política de Imagen sobre los principios que indicará.

Los medios y las herramientas resultarán de esta imagen institucional y servirán para la política de Imagen.

Explorando...



Para saber más

- En octubre del 2006, la publicación del primer Informe del Escultismo Mundial “La Juventud, fuerza de desarrollo” era un referente para reposicionar el Movimiento; y a abrir el debate en su seno y en relación con sus partenaires. Este informe responde a la cuestión de la utilidad del Movimiento Scout presentando las respuestas a los deseos de los jóvenes en la sociedad de hoy día. Descargable en Ingles y Frances, a través de scout.org
- “Un mejor Escultismo para más jóvenes. Acción para el crecimiento”. Se trata de fichas metodológicas para ayudar a las organizaciones scouts nacionales a poner en acción una política de desarrollo y de crecimiento. Descargable a través de scout.org.



Hacerse preguntas

¿Quien es quien se opone hoy en día a lanzar un cambio en mi organización? ¿El temor al cambio... la impaciencia de los dirigentes que temen que la duración para una elaboración estratégica sea demasiado prolongado... la falta de competencias en el seno de la organización para responder a los desafíos que han sido identificados? ¿Cómo lanzar el debate? ¿Y si nos devuelve al análisis de la situación para discutir todos juntos sobre hechos precisos?



Extraer de los libros

- e-Branding. Posiciona tu marca en la Red, de Vicente Ros.
- El auge de la Comunicación Corporativa de Benito Castro.
- Relaciones Públicas o la estrategia confianza, Boiry, P.A., Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- Los resúmenes de prensa en los gabinetes de comunicación. Javier Díaz Noci. Editorial www.netbiblo.com
- Argos, acercamiento a la cultura de una asociación. Oficina Scout Mundial.



Encontrar en la web

- El centro de Recursos de scout.org dispone de un espacio para los responsables, en donde podrá encontrar las fichas de asesoramiento para lanzar su trabajo estratégico.
- La librería de la Tienda Scout Mundial: worldscoutshop.org



Las palabras clave

Ver las palabras clave que se refieren a este capítulo en el índice, página 140. Ellas los ayudarán también para sus búsquedas en Internet.

Los elementos de la comunicación institucional

■ Al igual que todas las palabras que se utilizan demasiado, la palabra "comunicación" está a la vez llena y vacía de sentido. Por otra parte, la proliferación de las comunicaciones de masa (mass media) complica la situación. Las tecnologías de la comunicación y de la información nos dan la ilusión de llegar a todo lo que se encuentra fuera de nuestro alcance, sin tener que movernos.

No obstante, la Comunicación implica intercambio y comprensión. El intercambio refleja la voluntad de encuentro y la búsqueda de proximidad. La comprensión se apoya en el lenguaje, la elección de las palabras y el sentido que se le da a los mensajes. Por lo tanto, la Comunicación es la actividad humana por excelencia. Comprende todas las formas posibles de intercambio social e incluye la circulación de los bienes y de las personas. Uno de los principales bienes, capital del Movimiento, es la imagen.

La estética es también importante, como la elección de los mensajes y las imágenes, al momento del montaje de una exposición institucional.



1. La Comunicación y las Comunicaciones en el Movimiento Scout

La palabra "comunicación" tiene varios significados. En primer lugar, es la acción de comunicar con otro. También es la acción de transmitir algo a alguien. Finalmente, es la acción emprendida por una persona para informar o promover su actividad al público. La comunicación también es hacer encontrarse a dos personas, dos cosas, dos lugares.

El Movimiento Scout comunica porque es una actividad humana que no escapa de su naturaleza. El Movimiento Scout utiliza los sistemas y los medios de comunicación para favorecer los intercambios entre personas, tomado en el sentido de "mediación", que tenga conciencia y que actúe de este modo sobre la base de sus finalidades y de sus valores. En cuanto al proceso de aprendizaje, ¿acaso no está incluido en el proceso de desarrollo? La Comunicación, ya sea externa, interna o institucional, no es sólo una simple técnica al servicio de la información y de la promoción.

La comunicación: lenguajes, sistemas y medios

Existe una distinción entre los sistemas y los medios de comunicación. Se puede considerar a los sistemas como el conjunto de los medios y de las técnicas que permiten la difusión de los mensajes a una audiencia más o menos amplia y heterogénea. Se podrá considerar que los símbolos, los ritos y las tradiciones, al igual que las palabras específicas, son elementos del lenguaje propios del Movimiento Scout, difíciles de traducir en términos simples.

El sistema de comunicación del Movimiento Scout deberá utilizar medios que se apoyen en un lenguaje simple, que facilite el intercambio y la comprensión.

La comunicación, soporte de la información

La comunicación como sistema no es nada si entre emisor y receptor no existe información. Por consiguiente, para comunicar es preciso tener algo que decir o mostrar. Es el principio de las "news" (noticias). Si no existe nada nuevo que decir, entonces hay que callar. El frenesí mediático que torna obligatorio expresarse todo el tiempo hace correr el riesgo de hablar para no decir nada y por ende de no ser escuchado.

Una sola fuente de información

La multiplicidad de las fuentes es una de las causas de una mala comunicación. El análisis ayudará a identificarlas. Luego, habrá que reducirlas. Se corre el riesgo de caer en el caos si se difunden informaciones desde múltiples fuentes.

El paquete "Scouts del Mundo" recoge una serie de herramientas de comunicación y de información para promover un programa educativo destinado a las ramas mayores. Un ejemplo de combinación de medios. El paquete está disponible en Scoutstore, la tienda oficial del Escultismo mundial.



2. La comunicación institucional

La comunicación llamada institucional o corporativa es una comunicación cuyo objeto es la propia empresa u organización. *"El objetivo de la comunicación corporativa es la construcción y la gestión de la imagen de la empresa. Es la expresión de su identidad, debe decir lo que es y lo que quiere hacer, lo que sabe hacer y lo que hace"*¹. La naturaleza de la comunicación institucional tiene más de estrategia que de marketing, aunque la implementación con las herramientas del marketing sea necesaria. Es la razón por la cual la comunicación institucional debe depender de la dirección general de la organización, y no de un servicio o de un departamento de Marketing. En nuestra sociedad, la comunicación ha ganado tal importancia, desde el nivel local hasta el nivel mundial, que no comunicar puede significar no existir.

¹ Th. Garbett, *Corporate advertising : The what, the why and the how*, McGraw-Hill, 1981.

Las etapas para organizar una campaña institucional

Auditoria interna de la organización: cultura, valores, filosofía, historia...
Auditoria externa de la organización: lo que esperan de los diferentes destinatarios, percepción de los destinatarios...



² Jean-Marc Décaudin, *La Communication marketing*, Economica, 1999.

El papel de la comunicación institucional²

- *crear la notoriedad de la organización;*
- *desarrollar su identidad y su imagen con el conjunto de los públicos involucrados*
- *crear un clima favorable con sus destinatarios directos e indirectos;*
- *hacer la organización más atractiva que las demás, tanto para los destinatarios externos como para los destinatarios internos.*

3. Emblemas y símbolos

Entre los elementos que constituyen el sistema de comunicación del Movimiento Scout, existen cosas inmutables e invariables, que se refieren a la identidad del Movimiento, ya sea a nivel mundial o nacional: se trata de los símbolos, los emblemas y los lemas.

Estos elementos inmutables están llenos de historia, recuerdan la cultura del Movimiento y representan también las raíces. Otros elementos son variables en el tiempo y están sometidos a las modas, como los logotipos y los eslóganes.

El emblema scout mundial

El emblema scout fue creado por Baden-Powell. Tomó simplemente la flor de lis, que representaba el punto Norte en las antiguas cartas geográficas. Así, el emblema recuerda que los scouts deben ser tan confiables y seguros como una brújula, respetando los ideales del Movimiento Scout y mostrando el camino a los demás.

Las tres puntas simbolizan los tres deberes: deber con Dios, deber consigo mismo y deber con el prójimo.

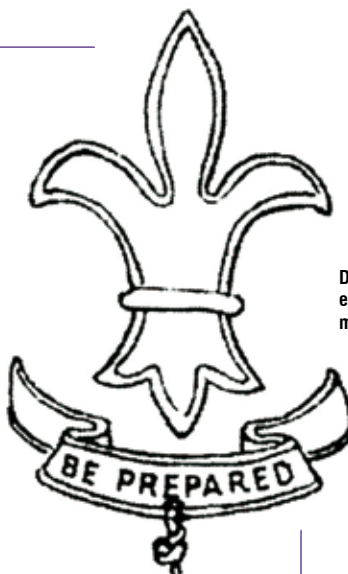
Las dos estrellas representan la verdad y el conocimiento, y las diez ramas los diez artículos de la Ley Scout.

El dibujo central está rodeado por una cuerda que termina en un nudo llano, símbolo de la unidad y de la fraternidad del Movimiento en el mundo: del mismo modo que resulta imposible deshacer un nudo llano, el Movimiento se mantiene unido, desarrollándose a la vez.

El emblema es blanco sobre un fondo morado. En heráldica, el blanco representa la pureza y el morado indica la responsabilidad y la ayuda aportada a los demás.

El hecho de llevar el emblema mundial sobre el uniforme de cada miembro refuerza el sentimiento de pertenencia al Movimiento Scout Mundial. Pero además de llevar puesto el emblema, hay que conocer su significado.

El emblema del Movimiento Scout Mundial es propiedad de la Organización Mundial del Movimiento Scout. Está registrado en la Organización mundial de la propiedad industrial y está protegido, conforme a los acuerdos internacionales sobre las marcas y los derechos de autor. La descripción y las condiciones de utilización del emblema han sido definidas por la resolución 05/69 de la Conferencia Mundial de Escultismo. Desde julio del 2008, el emblema del Escultismo Mundial está incluido en la Constitución.



Diseño original de Baden-Powell, expuesto en "Escultismo para muchachos" en 1908.



Usar la insignia del Escultismo mundial es un signo de pertenencia y de fraternidad. Se vende en la tienda scout mundial (www.worldscoutshop.org)



Emblemas y logotipos

El logotipo del Escultismo irlandés ha sido creado tras la fusión de las dos asociaciones existentes. Su composición nos lleva a una nueva historia y a una nueva imagen. Su diseño se basa en el símbolo fundamental de los scouts que es la flor de lis.

El logotipo de los Scouts et Guides de France ha sido creado después de la fusión entre Scouts de France y las Guides de France en 2004. Se compone por una parte de la flor de lis scout y por otra del trébol del Guidismo mundial. Los colores son el violeta scout y el dorado guía.



Las cualidades de un logotipo

El logotipo da una primera impresión, por ello debe seguir reglas que garanticen su calidad para ir en un membrete, en un informe o en un cartel. Su forma, su color, el tipo de caracteres, deben ser reunidos en forma armoniosa. Su composición requiere creatividad y una verdadera técnica para imaginar su utilización futura. Por lo tanto, no se trata de un simple dibujo. Conviene encargar su concepción a un especialista.

- Fiel** - El logo traduce la imagen institucional de la organización,
- Legible** - Simple, legible en todos los documentos, el logo debe facilitar la memorización,
- Diferenciador** - El logo no debe confundirse con el de un competidor,
- Unificador** - El logo debe ser reconocido y aceptado por los miembros, los colaboradores,
- Adaptable** - El logo debe adaptarse a todos los documentos de la organización y a los productos derivados para el merchandising,
- Duradero** - En promedio, un logo dura entre 10 y 30 años, con algunas renovaciones intermedias.



Lemas y eslóganes

El lema del Movimiento Scout es "Siempre listo" (Be prepared). La nueva identidad institucional de The Scout Association, en el Reino Unido, refleja perfectamente el lema, ubicándolo en un movimiento elíptico que le da cierto impulso.

El eslogan del centenario del Movimiento Scout sobre el logotipo oficial es "Un mundo, una promesa" (One World, One Promise).

La composición del logotipo oficial del centenario incluye el emblema mundial y elementos nuevos que simbolizan particularmente la paz, al igual que el eslogan del centenario.



4. Uniforme scout y banderas

El fundador indica que *"el estilo y la precisión de los detalles de un uniforme pueden parecer aspectos sin importancia, pero tienen su valor para el desarrollo del respeto de uno mismo y un significado muy grande para la reputación del Movimiento en relación a terceros, que juzgan por lo que ven"*. Está claro para BP que si bien el uniforme tiene un significado en términos de educación, también tiene uno en términos de reputación, o como diríamos hoy en día, de imagen.



La diversidad de uniformes muestra la diversidad de culturas y tradiciones que relacionan las organizaciones nacionales con los orígenes del Escultismo, a la necesidad de revestir unas prendas prácticas para las actividades. Ellos reflejan, asimismo, las costumbres de los países de origen.

Muchas veces se olvida, por lo arraigado a la tradición que está el uniforme, que un scout *"en ropa civil"* en una muchedumbre es transparente. Con la vestimenta scout, se vuelve scout a los ojos de todos. Es notado, identificado. Este scout en uniforme simbolizará por sí mismo al Movimiento. Es la razón por la cual ya hemos escrito que cada scout es vector de comunicación para el Movimiento. Además del comportamiento exterior, el uniforme será la marca de la naturaleza de la organización, al igual que para un club de fútbol.

Es la razón por la cual, por ejemplo, será paradójicamente inútil querer combatir el prejuicio según el cual el Movimiento Scout es paramilitar si se mantiene un uniforme estrecho y anticuado, con colores reservados a las fuerzas armadas.

Lo mismo ocurre con las banderas. ¿De qué sirve una bandera en el Movimiento Scout? Resultará paradójicamente inútil querer combatir el prejuicio según el cual el Movimiento Scout podría ser extremadamente nacionalista, si se hace una demostración extravagante de banderas nacionales. Durante una ceremonia abierta al público, si despliega una bandera del Movimiento Scout Mundial y, ¿por qué no?, la bandera europea, se demostrará que la finalidad educativa, que es ser ciudadano de su país sintiéndose a la vez miembro de la comunidad internacional, es realmente alcanzada.



En el Jamboree la bandera del Escultismo mundial ondea entre las banderas nacionales. Símbolo de unidad y fraternidad que reúne a los scouts alrededor de una ideal de paz común.

5. Política de Imagen y Imagen institucional

Cualquier cambio de la imagen institucional del Movimiento Scout a nivel nacional depende de una sabia dosificación de los elementos históricos y tradicionales que estén en la base de la identidad del Movimiento, y de los elementos nuevos que marcan la adaptación a los cambios culturales y sociales, e incluso políticos.

La política de Imagen

La política de Imagen es uno de los aspectos esenciales del plan estratégico de Comunicación. Esta política se va a basar en la definición de la nueva imagen institucional y de su manifestación en forma interna y externa.

ver capítulo 12, página 112,
§ 5: marketing e imagen institucional

Incluirá las propuestas de merchandising, en cuanto se haya tomado la decisión de explotar la marca scout. La manifestación de la marca estará incluida en la carta gráfica, verdadera guía de utilización de los emblemas y de los logotipos.

El nombre de la organización

El nombre de la organización es muy importante. Al igual que el uniforme, los emblemas y las banderas, el nombre tiene, por cierto, una hermosa historia, que es el secreto de su complejidad. Sin embargo, es preciso evitar los nombres demasiado largos del tipo:

*federación nacional de escultismo
baden-powell patriótica mundialista
neutra y tradicional de frontera*

Es inútil imaginar un acrónimo, ¡sería impronunciable!

Es necesario evitar las siglas cuando éstas no "hablan". Por ejemplo OMMS. Esta sigla no significa nada si no se escribe entero el nombre de la Organización Mundial del Movimiento Scout. En general, más vale un nombre corto que una sigla inexpressiva.

La imagen institucional

La imagen institucional es la representación gráfica y visual de la organización. Materializa la marca con el nombre o la sigla de la organización, con un símbolo visual (emblema o logo) y un código de color.

La imagen institucional también es conocida como la identidad visual, o Corporate Identity. Debe traducir la cultura y la personalidad de la organización y firmar el conjunto de los documentos y productos derivados de una manera fiel y legible.

La perennidad de la identidad visual permite mejorar el reconocimiento y la notoriedad de la organización. Es indisoluble del nombre o de la sigla.

El cambio de imagen institucional genera costos muy elevados, ya que implica un cambio de firma gráfica en el conjunto de los documentos, y ¿por qué no? un cambio de uniforme, de señalización en las instalaciones scouts y en los vehículos.



El nuevo logotipo de marca del Escultismo mundial no reemplaza al emblema mundial scout. Pero permite una mayor y fuerte identificación para sostener la visibilidad del Movimiento y su reconocimiento por un público que no suele asociar a nuestro emblema como el del Movimiento scout.

En abril 2006, la Organización Mundial del Movimiento Scout se dotó de una nueva identidad de marca basada en el emblema del Escultismo mundial, el nombre de "marca", el color violeta del Escultismo mundial (© Pantone 527) y la leyenda con la proclamación de la visión del Movimiento. Es una marca registrada, patentada y protegida. Su utilización está reglamentada por un manual gráfico muy preciso.

ver capítulo 12, página 112,
§ 4: branding y gestión de marca
§ la protección de la marca

La carta gráfica

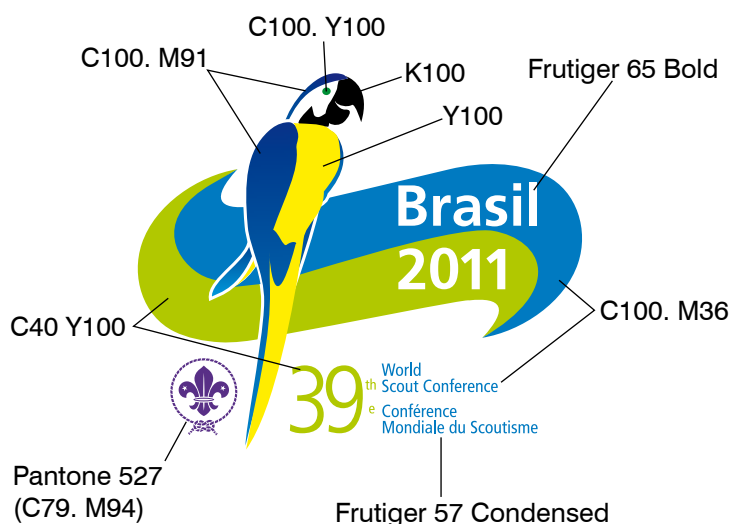
La carta gráfica reúne el conjunto de las directivas destinadas a la implementación de la imagen institucional de la organización. Establecida por los diseñadores gráficos autores de la imagen, se presenta bajo la forma de un documento que da ejemplos de utilización de los diferentes elementos que la constituyen.

Incluye los siguientes elementos:

- forma gráfica del nombre (caracteres tipográficos o visuales);
- visual, emblema o logotipo: posicionamiento, saturación;
- ejemplo de utilización del logotipo en colores, blanco y negro, y resolución de gris;
- ejemplo de posicionamiento del logotipo en las publicaciones y los documentos;
- código de color de la organización;
- tipos de caracteres para los documentos y las publicaciones;
- ejemplo de la utilización del logotipo, del código de color sobre los productos derivados;
- ejemplo de utilización para la señalización.

La resolución 05/69 de la Conferencia mundial exige que el emblema del Escultismo mundial sea incluido en los logotipos de los eventos scouts internacionales oficiales, de una manera precisa, según las normas del manual gráfico de utilización. Los logotipos de los eventos oficiales deben estar sometidos al Comité mundial para su aprobación.

Las instrucciones sobre dicha utilización están disponibles en scout.org/brand



6. Medios y herramientas de comunicación

Si bien el primer medio de comunicación entre los hombres es, en primer lugar, la palabra, la gama de herramientas de comunicación a nuestra disposición se ha diversificado considerablemente siguiendo el ritmo del progreso técnico y de la democracia y de la libertad de expresión individual y colectiva.

El tambor de la ciudad que informaba a la población acerca de las decisiones del señor fue seguido por el rótulo de las tiendas, al muro pintado, el afiche, el libro, el diario de opinión, el teléfono, la radio, la televisión, el soporte telemático y finalmente Internet.



Los medios y las técnicas de comunicación serán adecuados a los objetivos de comunicación y a los destinatarios fijados, como lo indica esta margarita de agradable manera.

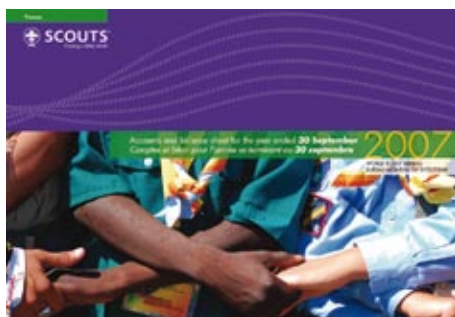
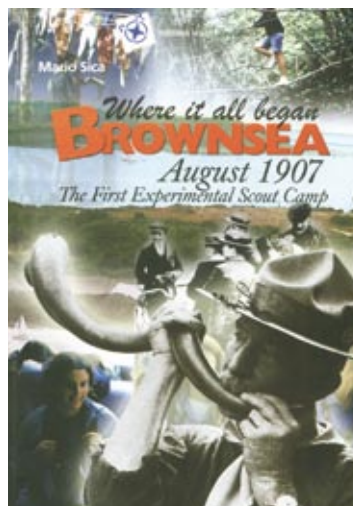
ver capítulo 7, página 65 y 68
§ 11: temáticas fuertes;
§ 13: los ejes de comunicación

Medios desplegados según los ejes de comunicación predefinidos

Si bien los medios de comunicación son el resultado de los objetivos y buscan llegar a los destinatarios claramente identificados, deben apoyarse en ejes de comunicación previamente definidos. También se reforzará el alcance estratégico de los mensajes de la organización. Las temáticas, por su parte, entregarán una coherencia política al contenido de los mensajes.

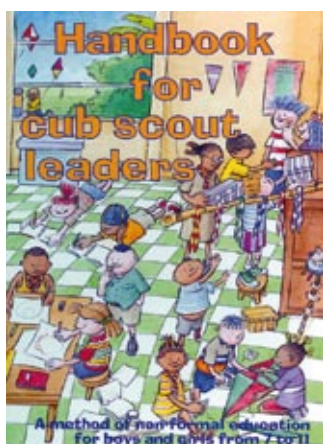
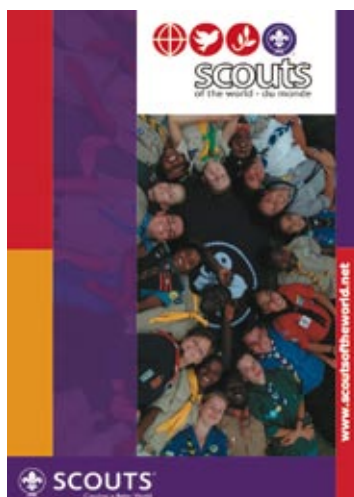
Los instrumentos tradicionales impresos

El libro es la primera herramienta de difusión masiva de los datos, del conocimiento, del saber, de la información. Las múltiples prohibiciones o actos de censura a este medio ilustran su larga y difícil afirmación como medio mayor, garante de la perennidad del saber. Afirmará aún más su naturaleza, su lugar y su dimensión con las herramientas digitales: imprimir un libro supone la utilización masiva de papel y es costoso. El libro consagra definitivamente una dimensión de perennidad, incluso de atemporalidad, a su contenido. Debe ser utilizado con este propósito. (ref. Scoutstore : 94116)

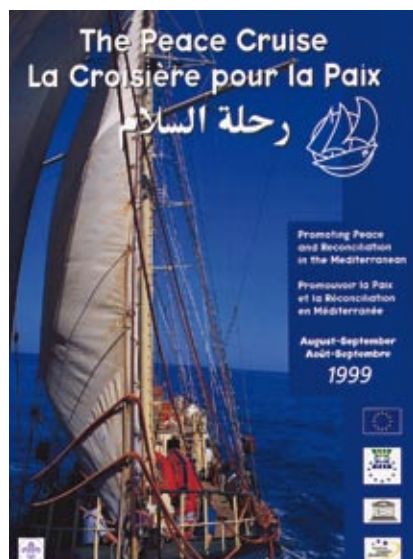


El folleto. Es un documento de presentación general de la institución, de una empresa o de un servicio. De un formato más o menos grande (generalmente en nuestro caso de un A4 cerrado) de cuatro, seis u ocho páginas, impreso sobre papel de calidad el folleto valoriza la imagen del emisor.

El prospecto o panfleto. El prospecto tiene una vocación publicitaria. Es pues ligero y simple por naturaleza. Se suele imprimir por las dos caras sobre un tamaño A4 y plegado en A5 o en tríptico. Reducido al máximo para ser eficaz. Con poco texto y algunas imágenes. Su contenido suele describir las ventajas y las cualidades de un servicio o de un producto. Se utiliza para una comunicación de masas. No es muy ecológico y a menudo lo encontramos tirado por el suelo.



El manual. Es un libro que compila informaciones técnicas y didácticas. Está destinado a la formación. Está muy utilizado en el Movimiento Scout. Como su nombre indica debe ser práctico y fácil de llevar en la mano, por eso entre nosotros suele ser de tamaño pequeño a fin de caber en la mochila o en el bolsillo.



El afiche. Es un derivado del rótulo de las tiendas de la edad Media y del muro pintado. La profusión demasiado grande de los rótulos condujo a la obligación de colocar estos rótulos contra los muros para no seguir invadiendo las calles. Ciertos comerciantes pintaron entonces los símbolos de su comercio sobre los muros de sus tiendas para que sus clientes los pudieran identificar. Realizado más o menos bien según el presupuesto y los gustos del momento, conlleva un mensaje esencial bajo la forma de un eslogan y muchas veces de un visual.

El volante. Se trata de un documento impreso en el anverso, a veces también en el reverso, por un costo módico, en forma apresurada y difundido masivamente para sensibilizar a la opinión sobre un tema particular, político, comercial u otro.

La tarjeta de invitación. Documento muchas veces elaborado con cuidado, que valoriza al destinatario y al emisor, editado para avisar e invitar a un público particular a una manifestación, actividad o espectáculo.

Los medios audiovisuales y digitales

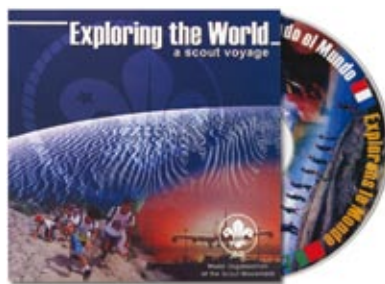
En un par de décadas, la electrónica, el teléfono e Internet han transformado el perfecto funcionamiento del universo aparentemente inmutable de las publicaciones tradicionales. Los medios digitales cuestionan la utilización de estos soportes tradicionales para los cuales deben intervenir un reposicionamiento, una nueva concepción, una nueva definición de su rol y de su utilidad.

Satélites, antenas parabólicas y cables de telecomunicaciones, consolas numéricas, compaginación en el computador, documentos iconográficos y archivos digitalizados... La prensa se ha equipado de las técnicas más modernas desde mediados de los 70, cuando comenzó su informatización, que terminó mucho antes del final del siglo pasado.

Hoy en día, la prensa tiene un funcionamiento 100 % digital, tanto para la recopilación o la transmisión de los datos (texto e imágenes) como para la compaginación y la composición.

Por lo tanto, ha terminado la aventura de las teleimpresoras desde las cuales crepitaban las informaciones y de los fax que soltaban el valioso papel rico de informaciones siempre importantes y urgentes. Terminaron las bellas fotografías de los estudios especializados, los numerosos duplicados de ektacromo, las costosas fotocopias sacadas y reunidas por numerosas y no menos costosas "manitos" que armaban estupendas carpetas de prensa para los periodistas invitados a las conferencias de prensa. Terminaron las maquetas de diarios compaginadas con pegamento...

El CD-ROM. es un soporte que permite almacenar una gran cantidad de informaciones. Concebido con programas de animación gráfica, puede constituir una herramienta de promoción muy interactiva.



"Exploring the world" un juego enciclopédico para la descubierta del Escultismo y el mundo (de venta en la tienda scout mundial / www.worldscoutshop.org). (Ref. 94951)

Los VCD y DVD. marginalizan ahora la tradicional cinta de video. También permiten crear herramientas promocionales de gran calidad. Sin embargo, los costos de producción de una película siguen siendo muy elevados.



El vídeo de promoción del Centenario a sido un éxito mundial. Editado en cinco lenguas ha sido el más descargado desde Internet después del sito scout.org (Tienda scout mundial Ref. 94951)

7. Internet, el medio que recrea el sistema de comunicación

Internet es un medio que exige un análisis de las necesidades del emisor y de los receptores para encontrar el lugar que debe ocupar al servicio de la comunicación de una organización, tanto externamente como internamente. Bien concebido, puede convertirse en la principal herramienta para llegar a múltiples destinatarios. Muchas instituciones, empresas y organizaciones se lanzaron a la puesta en servicio de sitios generalistas que alcanzan rápidamente un umbral de inutilidad, sumándose a la bulla mediática. El principio siempre es el mismo: para ser escuchado, es necesario ser novedoso y sorprender. La exhaustividad enciclopédica de un sitio es un riesgo real, por lo considerable que son las capacidades de almacenamiento y de puesta a disposición de la información.

Veremos más adelante de qué forma Internet puede servir como un método de relaciones con la prensa y cómo se aplica a la comunicación interna.

scout.org

El sito web de la Organización Mundial del Movimiento Scout es el escaparate internacional del Escultismo mundial. Producido en cinco lenguas (Inglés, Francés, Español, Arabe y Ruso) contiene páginas de información globales que relatan la vida cotidiana de la organización. Secciones especializadas permiten descubrir todas las áreas educativas e institucionales.

Plataforma de información, el sito está destinado a mejorar las acciones de marketing y de promoción, así como interactuar entre la organización y sus miembros.

Las seis regiones disponen de páginas que dan acceso a una información más cercana a las actividades de coordinación manejadas por las oficinas regionales.

La vitalidad del sito mundial depende también de la documentación y artículos enviados por los miembros. Le invitamos a visitar el centro de medios: scout.org/media

8. Eventos y Ceremonias

Los eventos y las ceremonias son momentos privilegiados de la vida del Movimiento Scout. Constituyen acciones dirigidas a públicos definidos en la estrategia de Comunicación y exigen implementar técnicas apropiadas y herramientas adecuadas que no dependen todas de un departamento de Comunicación. Las Relaciones Públicas vienen muchas veces en acompañamiento, para promover y hacer público un evento.

Independientemente de que se esté organizando una conferencia, un debate público, un espectáculo, una ceremonia conmemorativa, una celebración religiosa, las mismas preguntas volverán a plantearse en cuanto a comunicación se refiere:

- ¿qué se quiere decir?
- ¿qué se quiere mostrar?

Se debe partir del principio que un evento también conlleva imagen y que simbolizará el movimiento abiertamente. Los vínculos de cooperación tendrán una importancia capital para rubricar el evento y para darle sentido al contenido de la manifestación.

Los símbolos llevados por las banderas, los gestos que provienen de los ritos y de las tradiciones deberán poder ser compartidos con la mayor cantidad posible de participantes. De lo contrario, deberán ser explicados, para no aparecer como sectarios.

Por ejemplo: una ceremonia de Promesa, hecha en público, requiere una explicación para el profano no scout que asistirá a ella. Podrá ser la ocasión de efectuar "*una revisión*" del sentido para los scouts que lo hubieran olvidado.

En julio de 2000, los scouts de México llevaron a cabo una hazaña en la gran plaza de México: una flor de lis hecha con millones de latas de bebidas recolectadas por los scouts y destinadas al reciclaje. Una operación de Relaciones Públicas, y una buena acción a favor del medio ambiente.





En agosto de 2007, el inmenso escenario del 21º Jamboree Scout Mundial en Chelmsford acogió a espectáculos musicales dignos de grandes shows internacionales.

9. La comunicación de crisis

"Gobernar, es prever", nos enseñó Emile de Girardin, hombre de prensa, publicista y político del siglo XIX. No prever las crisis, ser tomado por sorpresa, desamparado frente a la adversidad, es sinónimo de exponer su organización indefensa, como víctima de un evento imprevisto.

La crisis puede venir de un accidente grave durante un evento, de un cuestionamiento público injustificado. La imprevisión y la urgencia cuestan caro y pueden dañar gravemente la imagen y la cohesión de la organización. Por ello conviene prever una comunicación de urgencia y disponer de las herramientas adecuadas para anticipar las crisis y reaccionar en forma eficiente.

La gestión del estado de crisis debe ser circunscrita a un número limitado de personas que comprende los representantes de la dirección, el responsable de Comunicación y el responsable del servicio relacionado con el estado de crisis. Se apoya en hechos precisos, irrefutables, que van a apoyar el mensaje de la organización.

El ejemplo entregado en la página 70, relativo a una mala información sobre el uso de los preservativos en los eventos mundiales, muestra que la comunicación de crisis puede venir de una mala información. La contrainformación, justa, amplia y rápida, es entonces el mejor medio para manejar la crisis.

Las herramientas comprenden generalmente

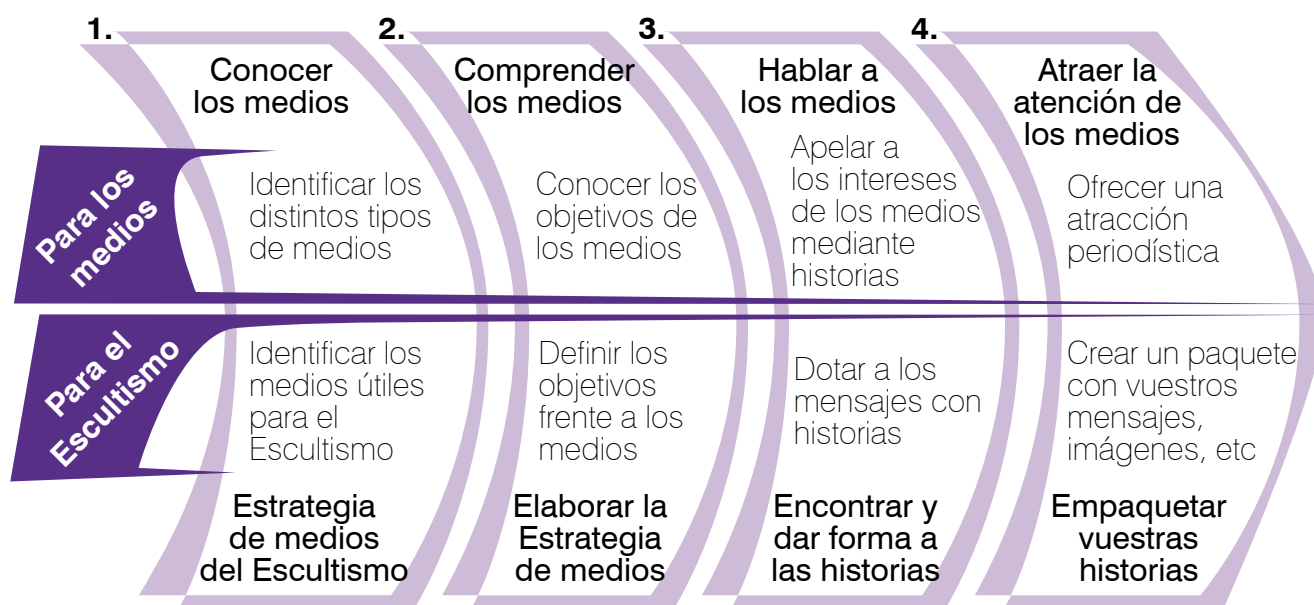
- un plan (de socorro en caso de evento masivo);
- la identificación previa de los destinatarios y de los medios de ubicarlos;
- los mensajes clave de la organización;
- la documentación que permite apoyar el mensaje público;
- los medios de difusión a una audiencia determinada y útil.

La anticipación y la previsión acelerarán la capacidad de reacción.

Trabajar con los medios

■ Para una institución, una empresa o una organización, abrirse al mundo y dirigirse a la opinión – sin utilizar técnicas publicitarias – implica un paso obligado: los medios de información. Los interlocutores naturales son entonces los periodistas. Querer instrumentar una información con los periodistas supone alterar la práctica cotidiana de los servicios de prensa o los servicios de relaciones públicas. Usted debe construir, pues, una estrategia de relaciones adecuada con los medios, considerando a cada uno de los medios en función de su audiencia (lectores), aprender su impacto sobre la opinión y medir que es lo que le puede aportar a la organización. La prensa es un partener como otros que es importante conocer bien para instrumentar mejor la información que desea obtener. Este capítulo está destinado a comprender como los medios trabajan y como trabajar con ellos.

Planificar vuestra estrategia de Medios



1. Conocer los medios

Vuestros objetivos y aquellos de los medios son distintos. El Escultismo sueña en aparecer mas a menudo en ellos y con mejores noticias, con textos adecuados y con las mejores imágenes. Los objetivos de los medios son muy claros:

- ellos buscan las mejores historias;
- ellos quieren vender sus periódicos o sus programas;
- ellos quieren aumentar su audiencia.

Entonces, ¿cómo conseguir hacer pasar el mensaje del Escultismo ayudando, a la vez, a los medios en sus objetivos?

Identificar los diferentes tipos de medios

Vamos en primer lugar a identificar los distintos tipos de medios para mejor entender su comportamiento:

- Los periódicos
- La televisión
- La radio
- La web
- El "rumor"

Es importante de confeccionar una lista de todos los medios a nuestro alcance para saber con cuales podemos trabajar:

- cuales son sus ideologías
- cuales son sus centros de interés
- cuales son los redactores/articulistas de esto y aquello
- cual es el estilo redaccional o el tono utilizado

Identificar los medios útiles para el Escultismo

Será a partir de ese análisis que nos permitirá un conocimiento de la situación de los medios en su país o a nivel regional, para poder comenzar a identificar cuales son los medios que pueden ser útiles para el Movimiento Scout. Podremos enseguida señalar los medios que son favorables porque ellos permiten una visibilidad regular y buena al Movimiento. Pero también podremos percibir nuevas posibilidades por el descubrimiento de títulos menos conocidos, de articulistas o emisiones especializadas, o por encontrar periodistas que están abiertos a nuevos temas.

2. Comprender a los medios

La comprensión del mundo de los medios permite verlos diferentemente y alejarse de una tendencia que tiende a pensar que, de toda manera, son inconseguibles, o que serán muy difíciles de cambiarles sus prejuicios que tienen sobre el Escultismo.



La capacidad de atracción ejercida por el Príncipe Guillermo, icono mundial, permitió al Jamboree Mundial del Centenario aparecer en todos los medios de comunicación internacionales.

Algunas preguntas a plantearse

- *¿Piensa adecuarse a la forma de hacer de los periodistas y a sus expectativas?*
- *¿Dispone usted de un sistema de alerta (contacto urgente) para los periodistas?*
- *¿Puede usted aportar a los periodistas una asistencia permanente de información sin llenarle constantemente su buzón de correo electrónico?*
- *¿Difunde usted los documentos adecuándolos según las reglas de jerarquización de la Información?*
- *¿Transmite usted a las redacciones informaciones cuantitativas?*
- *¿Puede usted manejar las demandas de información particulares?*
- *¿En el sitio web de su organización ha dispuesto un motor de búsqueda de informaciones?*
- *¿Las informaciones que usted difunde están clasificadas por fecha de emisión?*
- *¿Bajo qué firma(quien)?*
- *¿Difunde usted documentación disponible permanentemente?*
- *¿Puede trazar, identificar y analizar los datos, medir la audiencia, verificar los resultados de su fichero de direcciones electrónicas, saber quienes son los periodistas que han consultado su información y determinar así a quienes hace falta volver a tocar?*

Si usted responde favorablemente al conjunto de estas preguntas simples entonces su servicio de relaciones con los medios serán bien establecidos desde el punto de vista técnico.

Conocer a los periodistas

No basta con invitar a los periodistas alrededor de enormes bandejas de pasteles, o con contar con relaciones de compadreo o de connivencia, para tener buenas relaciones con la prensa. Los periodistas no disponen forzosamente de un mediodía para dedicarlo a asistir a una conferencia de prensa y recoger un expediente en el cual se pierden los comunicados, informaciones escritas a máquina y algunos documentos iconográficos un poco vagos. El periodista está a la espera de historias nuevas que vayan a interesar a sus lectores o a su audiencia. Rebasado por la urgencia, asaltado por un flujo continuo de informaciones poco o mal formateadas o incompleto, el periodista tiene la responsabilidad de recoger, clasificar, tratar y jerarquizar las informaciones para publicarlas.

Para trabajar con los periodistas

- *Hay que poseer una agenda de direcciones. Para ello es necesario un trabajo de investigación, puesto al día;*
- *Hay que conocer los medios de comunicación para los cuales trabajan: tendencias, línea editorial.*
- *No hay que tener prejuicios sobre ellos ("no nos quieren");*
- *No hay que tener miedo de ("a ése, no lo invito, va a destrozarnos");*
- *Hay que dejar de decir "es culpa del periodista, no entendió nada " cuando un artículo aparecido no es muy favorable.*

¡El periodista no actúa forzosamente de mala fe o incompetentemente cuando no trata la información como lo desearíamos! Sonríamos un poco: cuando la trata bien, entonces el mismo periodista es cualificado de buen profesional... Para trabajar con los periodistas, hay que cambiar la actitud hacia ellos, y en primer lugar aceptar que el periodista hace su trabajo de investigación planteando libremente cuestiones, para comprender. No responder a una cuestión, negar el acceso a un lugar de campo generará duda, y sin duda la sospecha: "¿estos scouts, qué esconden?" Como los scouts no tienen nada que esconder, no tienen porque temer a la prensa, por ejemplo.

Elaborar la estrategia

Trabajar con los medios de comunicación supone la elaboración de una estrategia que se prepara como toda estrategia, en dos o tres años, con:

- *Objetivos de comunicación frente a los medios de comunicación;*
- *Temas precisos de comunicación, sostenidos por mensajes-clave apropiados;*
- *Prioridades establecidas de acuerdo a un plan;*
- *Un plan de medios anual o bien programado según la duración de la estrategia, el verdadero plan de acción*
- *Recursos humanos claros;*
- *Recursos financieros que acompañan las prioridades;*
- *Una descripción de los instrumentos y de los medios de comunicación que permiten tocar los medios de comunicación concernientes.*

La estrategia de medios impone un refuerzo de las competencias de los responsables de la Comunicación del Movimiento Scout. Comunicar no se improvisa. Planes de formación adecuados son necesarios para identificar y desarrollar dichas competencias.



3. Hablar a los medios

Saber hablar a los medios de comunicación requiere una cierta preparación por parte de los equipos profesionales o voluntarios que trabajen en el sector de las Relaciones públicas. No podemos improvisar. Para eso, habrá que poner todas las ventajas disponibles por su parte encuadrando las historias en un conjunto que contendrán varios elementos importantes:

- Saber lo que queremos mostrar;
- Aportarlo de manera original, interesando a los periodistas;
- Los mensajes-clave del Movimiento, redactados en términos simples;
- Evidencias que demuestran la realidad de la historia contada;
- Anécdotas personales aportadas por testigos que personifican la historia;
- Respuestas anticipando preguntas difíciles si se hace sentir la necesidad;
- Los nombres de los partners comprometidos con la organización.

Dar un mensaje con alguna historia

El mensaje de la organización será mejor percibido si está dotado de historias fácilmente relatadas e interesantes. Ilustrar la misión del Escutismo Mundial "Educar a los jóvenes a desempeñar un papel activo en la sociedad" pasará, por ejemplo, por la historia de un grupo de rovers o caminantes comprometidos en una actividad de servicio a la comunidad en un barrio deprimido. La historia contendrá la descripción de su acción, de su motivación, pero también con testimonios de algunos de ellos, ¿y por qué no? gozando de los testimonios de las personas que se han beneficiado.

Evitar la jerga scout

Una de las razones que hacen opacos, difíciles de entender, son los mensajes emitidos por organizaciones scouts que abusan de su jerga scout. Para ser comprendidos por un interlocutor, es mejor hablar en su lengua. Así evitamos malas interpretaciones. Ejemplo: "los scouts han salido en patrullas esta mañana para efectuar un raid de dos días" o "durante esta ronda solar nos dedicaremos a mejorar las investiduras en el clan de rovers"

Traducción: "los scouts, de edad entre 12 y 14 años, han salido esta mañana en equipos para una actividad de descubierta de la naturaleza que durará dos días" o "durante este año nos dedicaremos a mejorar las ceremonias de compromiso en el grupo de scouts entre 18 y 21 años".

Formaciones específicas para los portavoces son propuestas por la Oficina Mundial de Escutismo. En 2007 la experiencia de formación de jóvenes portavoces ha permitido ofrecer una nueva cara frente a las cámaras de los periodistas y dar una buena imagen del Escutismo.

Elegir los portavoces

Cualquiera que sea el nivel de nuestro Escutismo, cuando se aparece frente a la opinión pública, y con más razón cuando ostentamos la representación del Movimiento, nos hacemos portavoces de toda una comunidad internacional. La internacionalización de la información hace que lo dicho o hecho en Ginebra puede tener un impacto en Manila o en Santiago de Chile, y recíprocamente. Debemos pues asegurarnos que cuando comunicamos en nombre del Movimiento, somos las personas mejor formadas y suficientemente informadas para facilitar el mejor mensaje. También, sería mas conveniente privilegiar la presencia de un joven sonriente y pertinente frente a una cámara si se quiere asegurarse de ser creíble cuando afirma que el Escutismo es un movimiento de juventud que propone actividades atractivas y entusiasmantes. La formación de los portavoces y más precisamente de los jóvenes portavoces es estratégica. Ser elegido no significa un súbito conocimiento de las dotes de la palabra frente a la prensa o las cámaras. Lógicamente habrá que ser entrenado en ello.

¿Respetar el protocolo?

Ser portavoz o representante no es simplemente una cuestión de protocolo. El protocolo puede ser una inconveniente que impida concederle la palabra a la persona mejor preparada y en condiciones para librar el mensaje. ¡Si hay más de tres personas en el momento de una conferencia de prensa, es porque el protocolo a primado sobre la eficacia! Hay unos espacios para el protocolo, hay unos momentos precisos para la comunicación.

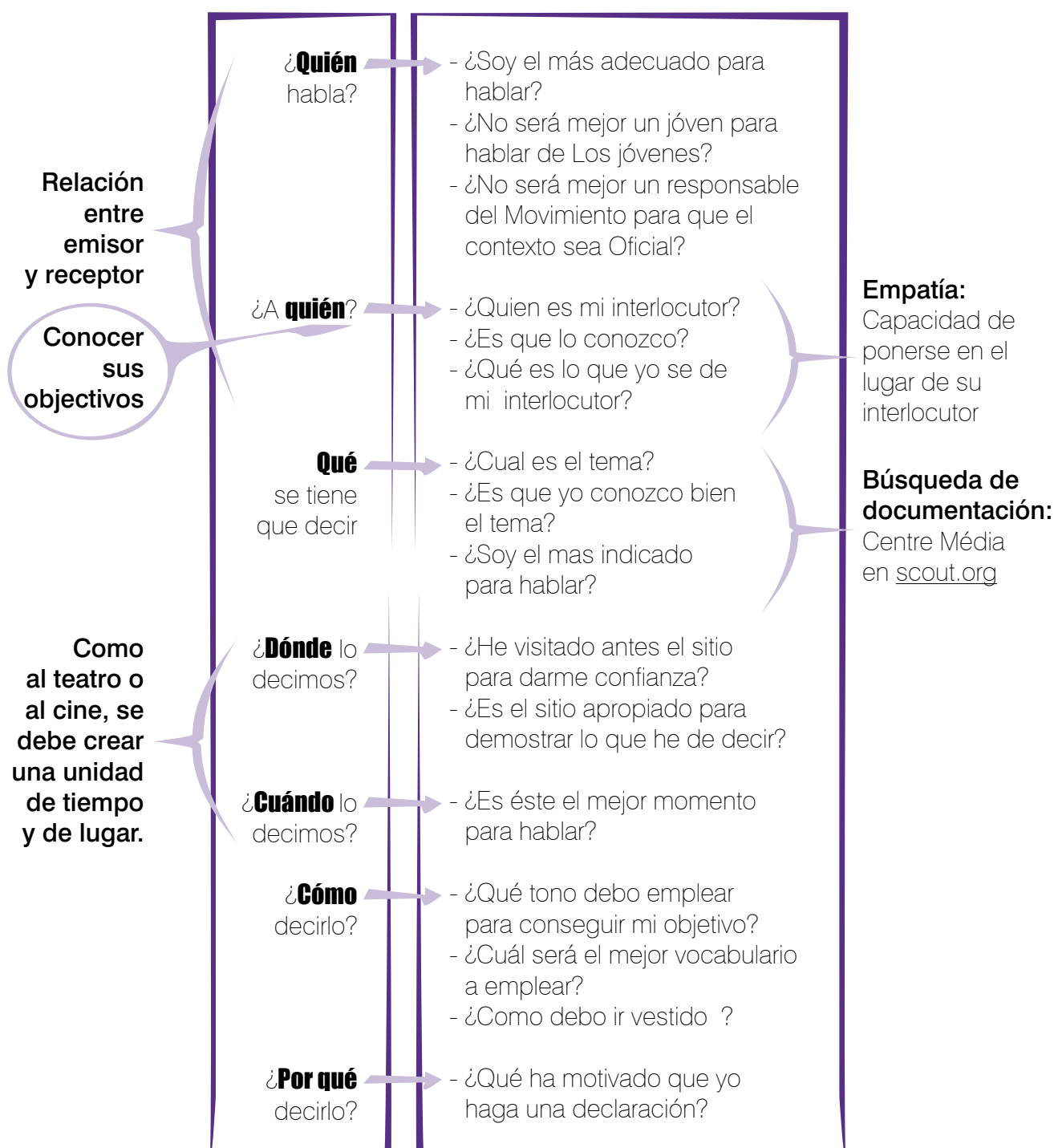


Adaptar el tono al resultado esperado

Hablar a los medios de comunicación supone también adaptarse a sus estilos adoptando un tono que se les parezca. Seremos serios y explicativos para una revista especializada en las ciencias de la Educación, y ligero y sonriente en una revista infantil.

Las cuestiones a plantearse uno mismo antes de hablar

No es improvisadamente, desde luego, cuando nos dirigimos a los medios de comunicación. Pero si es forzado a improvisar, debemos estar entrenados para esa posibilidad. He aquí una serie de algunas cuestiones simples de ponerse (aterrizar) antes de hablar:



Ante tantas cuestiones, nos preguntamos: ¿Tengo tiempo de interrogarme tanto si me veo sorprendido por un interlocutor? ¡A decir verdad, es un buen conocimiento de los mensajes-clave, la maestría de la mecánica explicada más arriba y la costumbre de ejercitarse lo que le permitirá superar los efectos de sorpresa y hablar con autoridad!

4. Llamar la atención de los medios

Para llamar la atención de los medios de comunicación, hay que decidir anticipadamente el tipo de noticia construida en base a una historia.

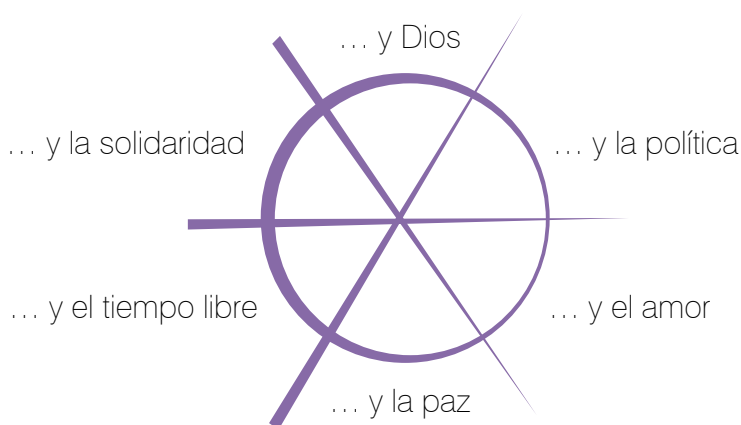
Luego la dotaremos de un titular que como un anzuelo permita atraer al periodista hacia su interés. La cuestión no es "*¿qué voy a poder contarle?*" Pero: "*¿qué es lo que puede interesar bien a sus lectores, y que van a permitirme pasar mi mensaje?*". He aquí algunos titulares para historias sobre el Jamboree mundial del Centenario:

- "*Dentro de algunas semanas, vamos a vivir la aventura de nuestra vida reuniendo a 40.000 scouts llegados de 150 países*"
- "*Jamboree, es una aldea en donde todo el mundo vive bajo la tienda/carpa, edificada solo para 10 días, y que está habitada exclusivamente por jóvenes*".
- "*Mi abuelo estuvo en el Jamboree de la Paz en 1947, y yo voy a participar en el del Centenario 60 años después. ¡ En mi familia, el Escutismo, es hereditario!*"

Muy a menudo, los titulares están relacionados con enfoques que permiten su declinación de manera mas especializada.

Las facetas

Una faceta, es una manera de tratar un tema. Le damos la vuelta al tema cuando abordamos distintas facetas. Así podemos permitirnos ser repetitivos sobre un tema nuevo con la faceta bajo el cual lo abordamos. Tomemos el tema de la juventud:



Una serie de comunicados de prensa sobre la juventud podría ser redactada bajo varias facetas, en el marco de una campaña de información sobre la juventud, determinada y planificada.

Las conferencias de prensa

Privilegiamos la conferencia de prensa para notificar algo importante. Sino, vale más contentarse con un comunicado o con un encuentro más confidencial con algunos medios de comunicación. Lo esencial, para fijar una conferencia de prensa es convocarla en una fecha y hora que permitan las mejores repercusiones. No hay que vacilar en recurrir al contacto telefónico para confirmar el interés de los periodistas. No olvidemos: el periodista es en primer lugar un partner.

Los comunicados de prensa

Los comunicados de prensa deben ser cortos, y no tratar mas de un sujeto como un telegrama de agencia. No son un instrumento de publicidad sino mas bien de información. Deben ser titulados, fechados y firmados. El objetivo es incitar al periodista que busque una información complementaria.

El dossier de prensa

El dossier de prensa comprende el conjunto de los documentos necesarios para informar a los periodistas y hacer pasar los mensajes de la organización. Consta de fotos, de textos explicativos, de fichas técnicas relativas respecto a la conferencia de prensa o del acontecimiento.

Los cinco requisitos (las 5W)

Un mensaje para ser eficaz, claro y simple, debe responder a las preguntas siguientes: ¿Quién dice qué a quien? (W:Who), ¿Cómo? (W:What), ¿Con cuales efectos? (W:With), ¿Dónde? (W:Where), ¿Cuándo y con que objetivo? (W:When).

Las visitas de prensa

Las visitas son apreciadas ya que ofrecen un marco de relación privilegiada con los periodistas que están invitados, mostrando una voluntad de transparencia.

El "press book" o revista de prensa

Actualizado sin interrupción por el servicio de información, el press book compila todos los artículos aparecidos en la prensa. Puede organizarse de manera cronológica o temática. Permite hacer un control regular y una evaluación del reflejo dado por la prensa de las acciones presentadas públicamente por el Movimiento.

Las traducciones

La comprobación de la calidad de las traducciones es una garantía de buena comunicación. Se utiliza las traducciones: en los países bilingües o multilingües y en el marco de actividades internacionales. La búsqueda de una calidad en las traducciones es también una señal de respeto.

5. Las Relaciones Públicas de un evento

La naturaleza de un evento define el tipo de relaciones públicas que serán desarrolladas. El evento es, por naturaleza, portador de comunicación. Habrá entonces que darle esta dimensión teniendo como base la matriz de comunicación presentada en la página 69. La promoción del evento cerca de los medios de comunicación gozará de un tema atractivo, y para los invitados relevantes que lo captarán también.

Las relaciones con los medios de comunicación para un evento

- Las acreditaciones de los periodistas
- Las invitaciones a la prensa
- El dossier de prensa
- La recuperación de algunos periodistas
- La presentación a la prensa
- Las confidencias a los periodistas
- Los regalos de prensa

6. Las fotos y los videos

A menudo estamos invitados a manifestarnos en nombre del Movimiento, pero no sabemos que imágenes mostrar. Basta con hacerse la pregunta siguiente:
"¿Cómo nuestra imagen refleja nuestra misión a través de nuestras acciones?"

Las imágenes son el reflejo de nuestra identidad

No podemos esperar de una foto que refleje nuestro sentido de la acción si se queda estática o en pose.

No podemos esperar de una foto que muestre nuestra aspiración por promover la paz si nuestras principales actividades consisten en desfilar organizadamente por las calles..

Las imágenes son el reflejo de lo que hacemos

No podemos esperar de una foto que refleje la presencia de jóvenes en una encuentro si todos los dirigentes están delante de ellos y si los fotógrafos los encuadran a ellos.

No podemos esperar de una foto que muestre un movimiento moderno y abierto sobre el mundo si los jóvenes fotografiados llevan un uniforme viejo o tradicional (de cuando fue fundado el Escultismo, hace 100 años). Hay que plantearse muy seriamente la cuestión del estilo que se proyecta.

Tomar una fotografía es ejercitar el ojo a ver las cosas diferentemente, a fin de comunicarl as a los demás.

La emisora de radio chilena Patio Scout ha emitido desde el Reino Unido durante todo el 21º Jamboree Scout Mundial a través de Internet.



La buena foto :

- La elección de un lugar y de una situación
- La elección de una actividad, de los que estarán sobre la foto y de sus actitudes

El buen video :

Las reglas serán las mismas. Faltará escribir un guión descriptivo, adaptado al objetivo de la historia que queremos mostrar. Las tomas de visión principales, los planos, las situaciones y las tomas de sonido permitirán mostrar enseguida al video conforme al guión previsto.

7. Privilegiar las relaciones con Internet

Internet es el modo 100 % perfecto para las relaciones con la prensa; sabiendo que uno de los criterios fundamentales de la nueva economía es la velocidad, a la cual se debe adjuntar para la información periodística, los criterios de permanencia, de puntualidad y de pertinencia.

Es la razón por la cual las relaciones con la prensa de los últimos grandes acontecimientos de la OMMS han estado basadas en la utilización de Internet como un acceso privilegiado para los periodistas. La primera experiencia se efectuó con motivo del Crucero por la Paz, el acontecimiento ambulante organizado en Medio Oriente en 1999. El conjunto de los comunicados de prensa y las fotos fueron accesibles a una hora determinada cada día.

Esta regularidad creó una proximidad con la prensa, y particularmente con las agencias que sabían encontrar sobre el sitio los elementos nuevos de la operación. La prensa escrita pudo descargar las fotos para ilustrar sus artículos. Los grandes operadores como la CNN, Euronews y Radio Vaticano también determinaron sus intervenciones gracias a este sistema. Esta solución permite no tener que inundar a los periodistas de correos electrónicos que atestan su caja de recepción. La relación se convierte en colaboración, por un servicio a disposición de la prensa.

Centro de Medios en línea

Dentro de un sitio Internet, hace falta crear un acceso privilegiado para los periodistas. En el Centro de Medios de comunicación podemos encontrar:

- El dossier de prensa puesto al día;
- La colección de comunicados de prensa puesta al día;
- Fichas temáticas;
- El calendario de las conferencias de prensa;
- Una galería temática de imágenes;
- Las direcciones y teléfonos del servicio de información;
- Videos temáticos.

Centro de Medios en línea: scout.org/media



La comunicación interna

■ La comunicación interna se dirige, por definición, a los públicos internos de todo cuerpo social, institución o empresa y está constituida como una herramienta al servicio de la gestión. ¿Cuáles son las implicancias para la organización scout?

1. Una comunicación al servicio de la gestión

La gestión es esencialmente un tema de recursos humanos. Para ello, todas las técnicas de comunicación serán implementadas para garantizar y reforzar la cohesión y la adhesión de los miembros al proyecto de la organización. Las acciones implementadas serán dirigidas a los animadores voluntarios y a los miembros del personal permanente remunerado. Los adherentes forman parte asimismo de los destinatarios internos. Todas las técnicas deberán ser utilizadas para obtener la adhesión, la apropiación de las metas y de un proyecto común.

La comunicación no se puede dissociar de la comunicación externa. Si consideramos que cada scout es un vector de comunicación, hay que permitirle apropiarse las bases del plan estratégico de Comunicación ofreciéndole herramientas de comprensión de la vida del Movimiento, con el fin de que sea un intérprete del proyecto en el exterior.

Adopción de la política de Imagen

La comunicación debe apoyarse en la política de Imagen de la organización. De este modo, la manifestación de la imagen institucional debe ser la misma en el interior y en el exterior. El tema del uniforme y de la calidad de las actividades es particularmente pertinente en este caso. No se puede esperar producir imágenes para la prensa de un Movimiento Scout innovador si se realiza una actividad aburrida en un uniforme anticuado.

La comunicación se entiende como ida y vuelta de una información entre un emisor y un receptor gracias a un vector-soporte de comunicación. El papel del soporte es garantizar esta ida y vuelta, este diálogo. Las herramientas de comunicación interna deben permitir este diálogo y enriquecer el debate interno..

ver capítulo 15 página 130
§ 5: las especialidades
§ el webmaster

Internet, Intranet y correo electrónico

Internet puede ser ampliamente utilizado en comunicación interna, con la condición de que los destinatarios de la información estén equipados con los medios de recepción: un computador personal o un acceso fácil y económico. La utilización de Internet reduce los costos de producción de las herramientas de comunicación interna y los gastos de envío de las publicaciones tradicionales, particularmente por medio del correo electrónico. Un sistema Intranet funcionará de la misma manera,

pero implementando protecciones de acceso que eviten los riesgos de fractura en el sistema de tratamiento de la información.

2. Las revistas scouts

El periódico de la organización, pilar del sistema de información y de comunicación de la organización scout, representa un lugar de encuentros, de citas, de intercambios, de enriquecimiento personal.

La revista scout llevará los valores de la organización. Su línea editorial será elocuente en cuanto a la Misión. Las imágenes serán el reflejo de ella. ¿Constituye también una herramienta al servicio de la mediatización del Movimiento Scout, de sus valores y de sus ambiciones?

Las revistas scouts no escapan de las preconizaciones del plan estratégico de Comunicación para las metas internas. También puede servir de producto de atención para destinatarios externos, jóvenes pares no scouts de los miembros de la asociación.



Una portada futurista de la revista de la asociación Scouts de Corea.

Algunas preguntas sencillas para concebir una revista scout

- ¿Está la publicación de la organización scout dirigida a los miembros, es decir de los profesionales dirigida a los adherentes? ¿Es la publicación de los scouts?
- ¿Cuál es su línea editorial? ¿Se ha definido una línea de redacción, es decir una manera de escribir, un estilo? ¿Cómo va a ser escrito el periódico para ser leído y comprendido?
- ¿En qué aspecto la revista constituye una cita con sus lectores?
- ¿Se han definido rubros en función de las prácticas sociales y culturales de los lectores o en función de los centros de interés de la organización y de sus animadores?
- ¿La maqueta es adecuada para las prácticas de los lectores y la finalidad de la organización?
- ¿Cómo se van a expresar el grado de pertenencia a la organización y el orgullo de ser lector? ¿En qué sentido puede constituir una herramienta de reconocimiento, un bien común?
- Si también está destinada a un público externo al movimiento, ¿cómo se va a inscribir la revista en relación a la competencia?
- ¿Se ha planificado y concebido la interactividad y la complementariedad de las diferentes publicaciones editadas?
- ¿Cuál es el modo de difusión del periódico? ¿Corresponde a las prácticas de los públicos apuntados?

Una Estrategia de partenariados

■ No es posible imaginar un Movimiento Scout vivo e innovador sin una búsqueda de vínculos de partenariados o cooperación para ejercer su misión, en el seno de la sociedad, en todos los niveles donde se encuentra. *"Una organización no vive en un mundo aparte"*, es lo que hemos escrito en el capítulo 7 (en el párrafo Identificación de las tendencias externas p. 56).

1. Los vínculos de cooperación del Movimiento Scout

Los colaboradores del Movimiento Scout son diversos y cubren todos los sectores, públicos y privados, de la sociedad. Estos cooperadores actúan con el Movimiento Scout, ya sea en un marco bilateral, para una acción conjunta, o en un marco multilateral, para acciones emprendidas con varios colaboradores. Estos colaboradores son importantes por varias razones.

Legitimidad

Los colaboradores dan al Movimiento Scout una legitimidad que no tiene necesariamente a los ojos de la opinión pública para abordar temáticas que no suele tocar. Es el caso, por ejemplo, cuando trabaja sobre el problema de los refugiados, la promoción de la igualdad entre los sexos, la lucha contra el SIDA, el tema de las minorías, con cooperadores ya reconocidos por la opinión pública.

Visibilidad

Por otra parte, le ofrecen una visibilidad que puede acrecentar a través de los medios y del público habitualmente alcanzados por el colaborador elegido. A través de los medios, esta visibilidad se ejerce, por ejemplo, cuando un comunicado de prensa común es enviado a los periodistas o cuando una conferencia de prensa es organizada en forma conjunta. A nivel de público, esta visibilidad será real en el marco de un evento organizado en forma conjunta. Por ejemplo, una actividad de movilización a favor de la paz con un colectivo como la *"Marcia della pace"* en Italia.



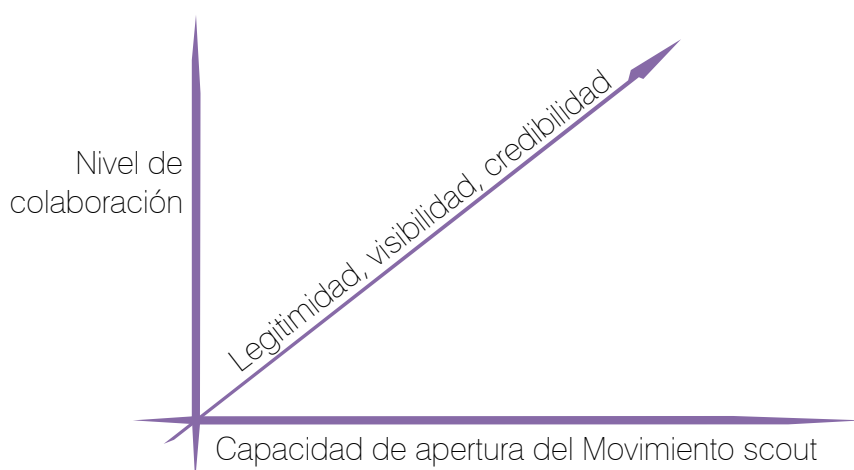
Jacques Moreillon, Secretario General del Escultismo Mundial (1988-2004) en su encuentro con Nelson Mandela, Patrón del Escultismo sudafricano.

Credibilidad

Estos vínculos de cooperación aportan también credibilidad a la acción del Movimiento Scout:

- ya sea porque el colaborador sostiene públicamente una acción liderada por los Scouts (por ejemplo, una acción de protección del medioambiente llevada a cabo con el apoyo del ministerio del Medioambiente);
- o porque el cooperador lleva al Movimiento Scout a sus propias campañas (es el caso, por ejemplo, de la Unesco, cuando invita al Movimiento a la Década de la Cultura para la Paz).

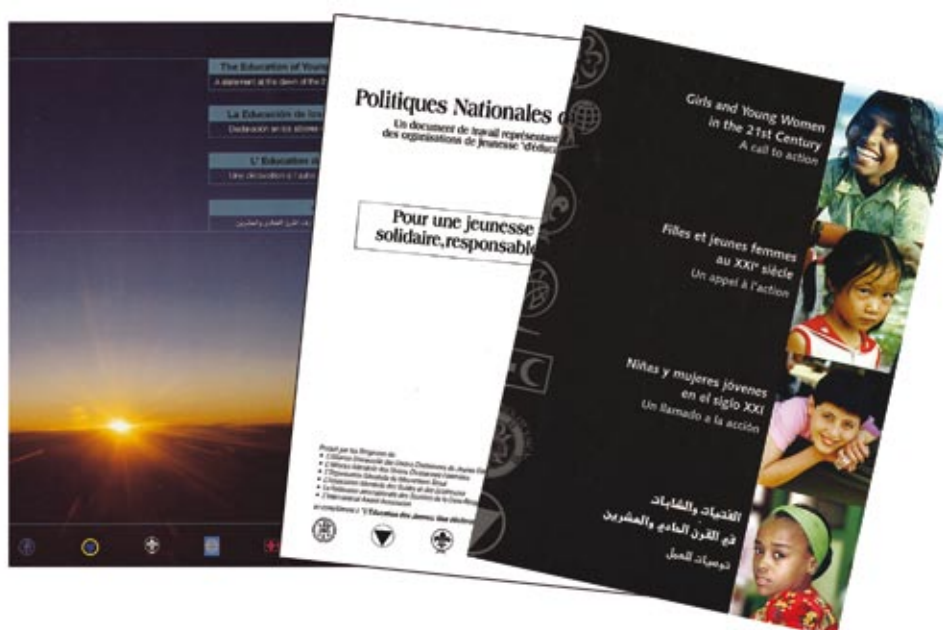
Los colaboradores del Movimiento Scout le otorgan legitimidad, visibilidad y credibilidad. Estas cualidades también son percibidas por la opinión pública, los medios y por el mismo Movimiento. Estos tres calificativos, es decir la legitimidad, la visibilidad y la credibilidad, son importantes para cambiar las percepciones del Movimiento Scout, en su interior, y en la opinión pública.



¹**The Alliance of Youth CEOs:** alianza universal de la Unión Mundial de Asociaciones Cristianas de Jóvenes (ACJ), la Organización Mundial del Movimiento Scout, la Federación internacional de las sociedades de la Cruz-Roja y de la Media Luna Roja, la Asociación Cristiana femenina Mundial ACF, la Asociación Mundial de las Guías Scouts, la International Award Association. Esta alianza produjo los documentos: "La educación de los jóvenes, una declaración en el umbral del siglo 21", "Políticas nacionales de juventud, para una juventud autónoma, solidaria, responsable y comprometida", "Niñas y jóvenes mujeres en el siglo XXI, un llamado a la acción".

Nuevas capacidades

Los vínculos de cooperación permiten al Movimiento Scout abordar temas que no podría abordar por sí sólo. Es el caso cuando la OMMS trabaja con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados para implementar acciones a favor de los jóvenes refugiados en países en conflicto. También es el caso cuando se trata de promover políticas de juventud a nivel internacional con The Alliance of Youth CEOs¹. Especializan al Movimiento Scout otorgándole una nueva capacidad.





Recursos nuevos

Los nuevos vínculos de cooperación son muy importantes ya que también pueden generar recursos nuevos para proyectos. Generalmente, los colaboradores no financian el funcionamiento del Movimiento Scout, pero aceptan acompañarlo política y financieramente en proyectos particulares. En este caso, el Movimiento adquiere no sólo una nueva legitimidad, visibilidad y credibilidad, sino también recursos financieros para actuar.

A nivel internacional

Generalmente, los vínculos de cooperación serán los siguientes:

- organizaciones intergubernamentales como el sistema de las Naciones Unidas, a través de sus agencias y de sus comisionados: Unesco, Unicef, Onusida. O también el Consejo de Europa y la Unión Europea;
- organizaciones internacionales no gubernamentales tales como el Foro europeo de la juventud, la alianza de los "Siete Grandes", Save the Children, Care International, Handicap International,...
- gobiernos, en el marco de cooperaciones ligadas a cofinanciamientos particulares o en el marco de la organización de eventos en un país.

A nivel nacional

A nivel nacional, el Movimiento Scout tiene vínculos de cooperación públicos y privados que son generalmente:

- el gobierno, representado por los ministerios que cubren aspectos de niñez, juventud etc., el parlamento;
- el medio asociativo y el de las organizaciones no gubernamentales: las plataformas de representación de la juventud, tales como los consejos nacionales de juventud, o los comités nacionales de asociaciones especializadas;
- los representantes de organizaciones intergubernamentales: comisión nacional de la Unesco, delegación nacional de la Unicef, representación de la Comisión Europea;
- las colectividades y las asambleas territoriales.

A nivel local

A nivel local se centra la acción del Movimiento Scout. Es ahí donde podrá sorprender gracias a sus vínculos de cooperación y trascender con los tres calificativos que presentamos anteriormente.

Los vínculos de cooperación locales son generalmente:

- la municipalidad,
- los representantes religiosos,
- los clubes de jóvenes y el medio asociativo.

¿Cómo salir de estos vínculos de cooperación rutinarios? ¿Qué podría transformar las percepciones que la opinión pública tiene del Movimiento Scout en relación con la legitimidad, la visibilidad y la credibilidad? Sólo acciones innovadoras con colaboradores inesperados y pertinentes podrían conseguirlo. Es ciertamente debido a la proximidad que hace posible el nivel local que el trío legitimidad/visibilidad/credibilidad puede hacer evolucionar positiva y rápidamente la imagen del Movimiento Scout.

El contexto relacional

Este esquema muestra el contexto relacional de una organización nacional. El tipo de relación puede ser definido de manera más explícita según el colaborador.

ver capítulo 17, página 138
§ 4: las evaluaciones sectoriales



2. El Movimiento Scout, organización no gubernamental

Por todas las razones que acabamos de exponer, pensamos que es necesario posicionar al Movimiento Scout no sólo como un movimiento de jóvenes, un movimiento educativo o una asociación, sino sobre todo:

- como una organización no gubernamental,
- que actúa a nivel local pero también en forma global, a nivel mundial,
- siendo un verdadero actor de la sociedad civil,
- en un ámbito general que es la educación de los jóvenes, pero también en ámbitos especializados, cuando trabaja con organizaciones colaboradoras para responder a necesidades sociales claramente identificadas.

Una organización no gubernamental

¿Qué es una organización no gubernamental? Se trata generalmente de una iniciativa privada, sin fines de lucro, cuyo objeto y estatuto son reconocidos por un gobierno o una organización intergubernamental.

Por ejemplo, a nivel internacional, la OMMS goza del estatuto consultativo en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas² y en el Consejo de Europa.

Casi se podría retomar en el nivel de la ONG las cualidades buscadas para los jóvenes, es decir:

- autónoma, libre de lazos de dependencia con un estado, un gobierno, un organismo del sector económico,
- solidaria, capaz de preocuparse por los problemas de la sociedad,
- responsable, capaz de cumplir con sus compromisos y de llevar a cabo las acciones emprendidas,
- comprometida, capaz de afirmarse en relación a sus valores y a su misión y de actuar en forma consecuente.

² Desde 1947. Esta información puede cambiar la percepción del Movimiento Scout por parte de un público no informado que duda de la naturaleza, del alcance y de las acciones del Movimiento.

Un movimiento global y local

La gran suerte del Movimiento Scout, si volvemos a la reflexión de Jacques Moreillon, que dice que tiene una responsabilidad global en un mundo global, es que es a la vez global y local.

Poner colores en la vida cotidiana basta para construir un mundo mejor.



mundial. No obstante, y sin buscar cambiar la naturaleza de la OMMS, podríamos imaginar, por ejemplo, que al igual que el medio de las ONG que trabaja en el reconocimiento del derecho de las mujeres se moviliza para el Día de la mujer, en Europa, todos los 8 de marzo de cada año, el Movimiento Scout en su conjunto se movilice, un mismo día, por una misma causa. Reafirmaría de este modo su unidad, la globalidad y la proximidad de su acción y la universalidad de sus valores.

Es la apuesta exitosa que hizo la organización ATD-Quart Monde, que supo imponer, desde Francia, el día 17 de octubre como Día mundial de la lucha contra la miseria. Supo involucrar en esta conmemoración a colaboradores tan serios como el Consejo de Europa.

La Aldea Mundial del Desarrollo

En la historia de los Jamborees Scouts Mundiales el nacimiento de la Aldea Mundial de Desarrollo (AMD) en Corea 1991 constituyó una innovación importante. La AMD se organiza como una auténtica aldea con una plaza central y cada una de sus calles principales están destinadas a un tema de reflexión (educación, medio ambiente, salud, derechos del hombre, etc.) en dónde los partners del Movimiento proponen talleres y exposiciones. La AMD es pues un espacio de actividades que tiene por objetivo el hacer comprender mejor los problemas a los que se enfrenta el mundo actual y a descubrir de que manera los scouts pueden participar para sus resoluciones y aprender las técnicas concretas que pueden ser utilizadas para dicho fin en el seno de su comunidad.

Un actor de la sociedad civil

El reconocimiento de Movimiento Scout como organización no gubernamental, autónoma de todo lazo de dependencia con el sector que representa el poder y el mercado confirma su pertenencia a la sociedad civil.

Las funciones de la sociedad civil

Si bien no existe una definición estable de la sociedad civil, sí se pueden delimitar sus funciones:

- mediación,
- contra-poder (balance o contrapeso),
que incrementa la responsabilidad del estado,
- intermediación de la participación de los ciudadanos,
- promoción de la cohesión social y de la calidad social,
- contribución a un sentimiento de solidaridad,
- promoción del aprendizaje de la socialización,
- promoción de la pluralidad,
- creación de capacidades sociales.

(Civil Society and International Development, North-South Centre of the Council of Europe, OECD Development Centre, 1998, p.17.)

Un movimiento generalista y especialista

Al igual que un médico, el Movimiento Scout es a la vez generalista y especialista. Es generalista a la hora de tratar asuntos ligados a la infancia y a la juventud. Es especialista cuando aborda la educación no formal, la educación por la paz, la educación para la ciudadanía y la educación por el medio ambiente. Puede adquirir un gran número de especialidades, como ya lo hemos dicho, gracias a sus vínculos de cooperación. Por medio de la segmentación de sus actividades en problemáticas y temáticas, el Movimiento se vuelve especialista y puede esperar entablar vínculos de cooperación que no imaginaba.

El desafío del desarrollo

De este modo, por ser una organización no gubernamental, que actúa a nivel local pero también global, siendo un verdadero actor de la sociedad civil, en un ámbito generalista que es la educación de los jóvenes, pero también en ámbitos especializados, para responder a necesidades sociales claramente identificadas, el Movimiento Scout debe ser reconocido como un aporte al desarrollo social. Por otra parte, se afirma como "fuerza social".

El desarrollo abarca varias dimensiones: económica, cultural, social, democrática, ecológica. Lo reiteramos, Baden-Powell en su último mensaje invitaba a los Scouts a "dejar el mundo mejor que como lo habían encontrado". Esta misión se acerca a la definición de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas: "un desarrollo que respete las necesidades de hoy sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones de encontrar sus propias necesidades"⁵.

⁵ The role of Scouting in strengthening civil society, Euro Scout Doc. N°3, 2004. Giuseppe Porcaro and Richard Amalvy.

3. Compartir los valores del Movimiento Scout con otros

Para el Movimiento Scout, es fácil invitar a un vínculo de cooperación a una ONG o a una organización intergubernamental para proyectos conjuntos, elaborados sobre la base de la promoción de valores comunes. Cuando el Crucero para la Paz fue lanzado en 1999, la OMMS ofreció un acuerdo de cooperación a la UNESCO, a la Unión Europea y al Centro Norte-Sur del Consejo de Europa sobre la base de programas basados en la promoción de valores comunes: para la UNESCO, el Año internacional de la cultura para la paz; para la Unión Europea, el Programa euro-mediterráneo de acción con la juventud; para el Centro Norte-Sur del Consejo de Europa, el Programa Transmed. Sin embargo, ¿puede el Movimiento Scout rechazar a colaboradores, a pesar de que aporten fuentes importantes de financiamiento? La respuesta es sí, si es que los valores de la organización, de la empresa o del gobierno que ofrece la vínculos de cooperación sean contrarios a los valores del Movimiento Scout. Esta implementación de vínculos de cooperación es cercana al método de co-branding que consiste en asociar dos marcas, aportándose mutuamente participaciones en sus mercados.

ver capítulo 12, página 114
§ 7: búsqueda de fondos:
utilizar los vínculos de cooperación

4. Lobby y Relaciones Institucionales

El lobby consiste en trabajar con miras a un destinatario elegido, por ejemplo el parlamento, para un objeto definido, por ejemplo el voto de una ley. Estas acciones se basan en el sistema de los grupos de presión. El método de elaboración de una acción de lobby será el mismo que aquel presentado en el capítulo sobre la elaboración de la estrategia. Las Relaciones Institucionales constituirán la herramienta corriente de estas acciones de lobby, que permitirán a la vez:

- implementar una actividad de vigilia sobre los temas sensibles para el Movimiento Scout, por ejemplo los cambios de legislación para las actividades de juventud,
- reaccionar en dirección al destinatario en cuanto una acción sea necesaria, por ejemplo informar a los parlamentarios de la Unión Parlamentaria Scout Mundial.

La Unión Parlamentaria Mundial de Escultismo

De la misma forma que existe una Unión Interparlamentaria ¿por qué no hacer lo mismo para el Escultismo Mundial? La respuesta a esta pregunta permitió lanzar en 1991 (en Corea) la Unión Parlamentaria Mundial de Escultismo (UPME/WSPU). Se trata de una red mundial de aquellos parlamentarios, de todas las tendencias políticas, con un solo denominador común: haber sido scout o creer en los ideales del Escultismo, querer utilizar su influencia a fin de sostener esos mismos valores que han contribuido a hacer de ellos lo que son. La UPME es una red de Asociaciones Parlamentarias Scouts Nacionales. Esas asociaciones existen en cerca de 100 países en el mundo. Sus miembros son parlamentarios de los entes legislativos en su país. (wspu.net)

En el 2003, James Wolfensohn, Presidente de la Banca Mundial, lanzó una consulta para la creación de una estrategia para la Juventud con el apoyo del Escultismo Mundial. A su lado, Richard Amalvy, Relaciones Externas del Escultismo Mundial y Giacomo Filibek, Presidente del Forum Europeo de la Juventud.



Hacer lobbying requiere una cierta capacidad de empatía hacia la institución que pretendemos vender "puerta a puerta". Es decir, una capacidad de identificarse con su interlocutor para comprenderle mejor, y por ahí, adaptársele.

5. Las representaciones externas

Estas representaciones consisten en enviar a un representante del Movimiento a un organismo y corresponden a la vez:

- a las relaciones establecidas en el marco de vínculos de cooperación,
- a las acciones de lobby dirigidas a las instituciones.

Escultismo y Naciones Unidas

En 1995 en ocasión del 10º aniversario del Año Internacional de la Juventud, la Organización de Naciones Unidas reforzaron su compromiso vis-a-vis con los jóvenes orientando la respuesta de la comunidad internacional hacia los desafíos a los cuales habrían de enfrentarse la juventud desde aquel momento a el próximo milenario. La ONU adoptaron una estrategia internacional "el Programa mundial de acción para la juventud del año 2000 y más allá". Ese programa animaba a los gobiernos a ser mas responsables sobre las aspiraciones de los jóvenes e invertir la tendencia a ver los jóvenes como un problema en vez de un recurso para el futuro. El Escultismo Mundial sostuvo dicho programa jugando un rol activo durante la Asamblea General de Naciones Unidas y en el seno de sus diferentes comisiones. El Movimiento Scout trabaja con la mayoría de agencias de la ONU, y que están presentes en las Aldeas Mundiales de Desarrollo de los Jamborees.

La OMMS goza del estatuto de consultor general cerca del Consejo económico y social de Naciones Unidas desde 1947. Los contactos históricos se remontan a una relación abierta entre Lord Baden-Powell y la Sociedad de Naciones después de la Primera Guerra Mundial.



Un encuentro entre representantes de organizaciones de juventud y Ban-ki Moon, Secretario General de Naciones Unidas. Nueva York, octubre 2007.

La Estrategia de Movilización de Recursos

■ Este capítulo tiene como objetivo mostrar como, gracias a una estrategia de movilización de los recursos, es posible conseguir una autonomía financiera y un financiamiento duradero para una organización.

1. Los prerequisites para el éxito

¿Cuales son los aspectos de la estrategia y de la planificación a tener en cuenta antes de que una estrategia de movilización de recursos sean desarrollados? Estos son los prerequisites según los cuales hay que pasar haciéndose una serie de preguntas que permitan entrever el conjunto de las posibilidades, de las alternativas, de los diversas fuentes. Estas preguntas se realizan asimismo pensando en los captadores de fondos, en los donantes y a las exigencias, que de transparencia e informe de las cuentas, ellos realizarán antes de comprometerse con vosotros.

Los prerequisites

- *Establecer las prioridades: ¿Cómo una organización scout nacional está progresando en materia de la identificación de sus prioridades presupuestarias y de sus inversiones?*
- *Elaborar un presupuesto: ¿Cómo establecen el presupuesto ? ¿Es simplemente una serie de cifras o es la expresión financiera de una estrategia y de una política?*
- *El sistema financiero: ¿El sistema financiero que se ha elegido permite mejorar la transparencia de las cuentas, su visibilidad y el informe de cuentas a los donantes?*
- *La imagen pública: ¿Cómo la organización está progresando tratando de crearse una imagen pública positiva del Escultismo?*
- *El marketing: ¿La organización tiene los medios para crear un plan de Marketing que le permita acceder a los futuros donadores y mecenas ?*
- *La manifestación de los valores: ¿Por qué es importante manifestar los valores del Escultismo antes de desarrollar una estrategia de movilización de los recursos?*
- *La causa defendida por el Escultismo: ¿Está clara la causa por la cual el Escultismo existe, a fin de hacerla participe con los donantes y los mecenas?*

ver capítulo 2, página 16
§ 2: Tres elementos fundamentales
para imponer la marca



2. Promover la causa del Movimiento Scout

¿Por qué los donantes financian los trabajos de desarrollo? El Movimiento Scout comete a menudo el error de pensar que su sola existencia ya es suficiente para atraer a los donantes financieros. Pensad que en lugar de promover el Movimiento Scout (su estructura, sus miembros) es su causa la que hay que poner en marcha: el Escultismo ¿a quien le sirve? Siempre listo, si pero ¿a qué? Una causa concreta permite crear una complicidad con los donantes quienes se identifican con ella, que son movidos por la causa, que la comparten. En este caso el marketing debe ayudarnos a llevarlo a cabo en la promoción de la causa, sobre su comprensión, su legitimidad y su credibilidad. Los medios para llevarlo a cabo surgen de las opciones estratégicas que permitirán elegir los medios adaptados mejor a los objetivos.

3. Las opciones estratégicas

Las opciones estratégicas dependen de las prioridades y necesidades a corto o largo plazo:

- crear un capital y hacerlo rendir
- gestionar una propiedad intelectual
- financiar los proyectos por una captación de fondos
- crear unos servicios para luego hacerlos pagar
- reducir o aumentar las cotizaciones de los miembros.
- controlar los gastos y reajustar los medios

4. Branding y gestión de marca

La OMMS y sus organizaciones miembro saben "*hacer Movimiento Scout*": deben aprender a venderlo. Se requieren "*clientes*" (jóvenes, futuros voluntarios, colaboradores) para comprarlo y adoptarlo. El sociólogo Rogers estableció un modelo que busca explicar la difusión de un producto nuevo. Este modelo puede ayudarnos también a imaginar la gestión de la marca Scout ¹:

¹ *The diffusion of innovation*, Rogers, 1962.



La capacidad de innovación de la cual hablamos en el capítulo sobre la identidad es aquí esencial. Las marcas nacen, viven y mueren. El branding es un ámbito muy abstracto que hace referencia a la marca (brand en inglés), que contribuye a desarrollar, posicionar, manejar o valorizar en forma estratégica. Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual ² "*el branding se puede concebir como un proyecto de vida para una empresa*" e incluso para una organización no gubernamental. Manejar su marca exige paciencia, rigor, profundidad y consistencia, lo cual implica una estrategia permanente, el desarrollo de una visión clara de los objetivos a alcanzar, la participación e incluso la concientización de los miembros para apoyar también las cualidades de la marca.

² La OMPI tiene su sede en Ginebra. Se puede acceder a informaciones interesantes sobre la protección de las marcas (sistema de Madrid) en el sitio www.wipo.org



La protección de la marca

Debido a que el nombre de una marca tiene una carga simbólica muy importante (por ejemplo, Jaguar ilustra la rapidez), la palabra "scout" debe ser protegida. Si no puede serlo jurídicamente, ya que la palabra es común, debe ser protegida al menos moralmente.

La mejor forma de proteger moralmente la palabra "scout" y la marca es mostrando lo que es y lo que no es. En el capítulo sobre la imagen vimos que ésta es el resultado de la ecuación que relaciona los valores, la percepción de los valores y las prácticas scouts. Y en el capítulo sobre los partenariados vimos que la legitimidad y la credibilidad del Movimiento dependen de su capacidad de apertura y de su nivel de colaboración con otras organizaciones.

Volvamos a la protección jurídica. Sólo puede aplicarse si la marca existe y fue registrada. Algunas veces, se puede aplicar a título de los daños morales causados a la asociación scout y a sus miembros, por ejemplo por el autor del mal uso de los símbolos, emblemas y logos. En estos casos, conviene recurrir a juristas especializados y conocer el estado de la jurisprudencia.

ver capítulo 8, página 82
§ 5: política de Imagen
y Imagen institucional
§ la imagen institucional

Piratas de nuestra propia marca

El logotipo de marca es la firma del Escultismo Mundial. Está constituido por el emblema scout (la flor de lis) la palabra "Scouts" (nuestro nombre es nuestra notoriedad) y de la visión "Construir un mundo mejor" (nuestra gran idea). Este logotipo de marca está protegido por tratados internacionales sobre la protección de marcas. No respetarla es un acto de piratería. Cada miembro del Movimiento debe sentirse responsable y ayudar a conservar su integridad.

Para mayor información: scout.org/brand

5. Marketing e imagen institucional

Desde los egipcios y los griegos, los artesanos identificaban sus productos por marcas (en el sentido literal de la palabra) como prueba de autenticidad. Los fabricantes de whisky hacían lo mismo para distinguirse de su competencia marcando los toneles con una marca (brand). Por la misma razón, es importante que el Movimiento Scout disponga, tanto a nivel mundial como nacional, de una imagen institucional (Corporate Image) que lo distinga y lo represente. Sin embargo, la imagen institucional no es la imagen de marca. La marca no es sólo un logo o un emblema. Según la OMPI, la marca no es sólo el signo distintivo de la empresa, sino también los servicios que la diferencian de su competencia.

Por lo tanto, para el Movimiento Scout, la marca no es sólo la flor de lis, le es preciso conseguir asociar a la palabra "scout" con la flor de lis, valores y cualidades que creen, por asociación de ideas, una representación del Movimiento ante los públicos objetivo. Para ello, se puede utilizar el método de planificación estratégica que presentamos en el capítulo 7.

ver capítulo 3, página 25
§ 10: los elementos de diferenciación

6. Merchandising y tiendas scouts

El merchandising en el Movimiento Scout

El merchandising consiste en utilizar nombres, la imagen de personajes, acontecimientos, logotipos, obras literarias y artísticas con fines de promoción o de venta. Esta práctica está en aumento y ya ha alcanzado al Movimiento Scout, que sabe poder encontrar en ella nuevos recursos.



El merchandising comprende al menos tres ámbitos que pueden ser de interés:

- el merchandising de marca, que se apoya en productos derivados del nombre y de los emblemas y logos;
- el merchandising de personaje, que puede apoyarse, por ejemplo, en productos derivados de la imagen del fundador;
- el merchandising de evento, que se apoya en productos derivados de la imagen y del contenido de un evento, como por ejemplo un jamboree.

Todos estos productos se venden en Scoutstore, la tienda oficial del Escultismo mundial.

El merchandising debe respetar, por una parte, la imagen institucional de la organización y, por supuesto, sus valores. Por ejemplo, no es posible imaginar la utilización de un logo en una camiseta deportiva que no sea conforme a la carta gráfica (incluso los colores) de la organización. Tampoco es posible imaginar la producción, en un evento "sin alcohol", como un jamboree, de botellas de cerveza con el logo de la organización. Asimismo, se considera que el merchandising sigue una carta ética. Por ejemplo, se evitará el uso de productos de apoyo que procedan de países que permiten el trabajo de los niños o a base de materia animal prohibida, como el marfil.

La protección jurídica relativa al merchandising viene del derecho de las marcas, de las leyes sobre el copyright (derechos de autor) y sobre la competencia desleal. Exige una preparación minuciosa que comprende el registro de todas las expresiones posibles de la marca y la reflexión sobre todos los malos usos y las falsificaciones posibles, al igual que los medios de contrarrestarlos sobre la base de los medios jurídicos indicados más arriba.

Las tiendas scouts

Las tiendas scouts, cuando existen, pueden utilizar los principios del merchandising. Se podría escribir "deben", con el fin de asegurar la exclusividad de la distribución y, obviamente, de la venta de los productos que llevan la marca scout. Estos productos pueden ser destinados a una clientela interna. Por ejemplo, sería bueno utilizar estas producciones para reforzar el sentimiento de pertenencia, de orgullo y de innovación, abocándose a producir artículos deseados por los jóvenes.

Destinados a una venta al exterior de la asociación, los artículos propuestos podrán acentuar la voluntad de promoción y llevar los valores del Movimiento. Interesarse en el comercio equitativo puede constituir una buena demostración de los valores del movimiento creando a la vez un ingreso para la organización scout nacional, una retribución y un gesto solidario para el fabricante.



La tienda scout mundial

La tienda scout mundial vende sus artículos scouts (vestuario, insignias, etc.), publicaciones de formación y educativas; y material de aire libre y campismo. La OMMS constituyó esta entidad comercial en 1995 para asegurar la distribución de sus productos derivados y para generar la capacidad de invertir en nuevos servicios. La tienda funciona como una empresa de venta por Internet, asegurando un servicio comercial de mayorista con los detallistas (tiendas locales) situadas en todo el mundo.

La tienda pertenece a la sociedad Scout Resources International situada en Francia, cerca de la frontera con el cantón de Ginebra. Esta sociedad dispone de una licencia permanente de explotación de las marcas del Escultismo Mundial.

Mayor información : worldscoutshop.org

7. Búsqueda de fondos: utilizar los vínculos de cooperación

El establecimiento de vínculos de cooperación puede resultar ser una fuente generosa de financiamiento de los proyectos del Movimiento. Estos vínculos de cooperación financieras se diferencian según la naturaleza de quien facilita los fondos y de la fuente.

ver capítulo 11, página 108
§ 3: Compartir los valores
del Movimiento Scout con otros



Será muy importante proponerle al colaborador financiero que aparezca públicamente con el fin de utilizar la técnica de co-branding y de recibir los frutos de compartir, incluso de intercambiar, la imagen de marca. Esto se lleva a cabo de forma muy sencilla, imaginando un plan común de Comunicación, que irá desde la simple impresión del logo del colaborador en documentos de promoción hasta una campaña publicitaria común. Estas operaciones de promoción deberán apoyarse no sólo en la demostración del acuerdo alcanzado, sino particularmente en las razones del acercamiento entre colaboradores: valores y visiones comunes. No hay que olvidar que trabajar conjuntamente con el servicio o el departamento de "Relaciones Públicas" o de "Comunicación" del colaborador.

Subvenciones y cofinanciamientos institucionales

Las subvenciones son entregadas por gobiernos, organizaciones intergubernamentales e instituciones. Generalmente no requieren más contrapartida que la realización del proyecto al cual están destinadas.

El cofinanciamiento supone una contraparte financiera o material (en especie) de la organización beneficiaria además de la realización del proyecto.

Mecenazgos, auspicios, patrocinios

Un mecenas es una persona física o jurídica, habitualmente adinerada, que aporta un apoyo material o financiero sin contraparte directa. Un auspiciador entregará su apoyo con fines publicitarios. Es posible que quiera beneficiarse de la imagen del Movimiento o mostrar que comparte sus valores humanistas.

El patrocinio puede tener dos sentidos. Uno es cercano al del auspiciador. El otro está más ligado al sentido más etimológico y designa a una persona física o jurídica que ayuda a lanzar el proyecto. Estos padrinos son muy valiosos, ya que los primeros subsidios son generalmente los más difíciles de conseguir.

Para ciertos eventos, un comité de patrocinio puede congrega personalidades muy diversas. Basta con nombrar algunos nombres del que fue creado para el Crucero por la Paz en 1999: Yasser Arafat, Federico Mayor, Shimon Peres, Romano Prodi,... Cada miembro contribuyó de una forma u otra al éxito de la operación. Recordemos el ejemplo de la Federación Shimon-Peres, que apoyó financieramente las etapas del Crucero en Israel.



El aventurero Steve Fosset fué miembro del Comité Scout Mundial. Conocido por haber conseguido numerosos records en distintas disciplinas deportivas. Steve a llevado bien alto por los cielos los colores del Movimiento Scout en su Globo de Virgin.

8. Creación y realización de proyectos

Muchas veces, se piensa que una idea es suficiente. Sin embargo, una idea no es un proyecto. Entre la idea y la realización de la idea, es preciso pasar por la etapa del proyecto. Al igual que la definición de una estrategia, la elaboración de un proyecto toma tiempo. Es necesario analizar, elaborar, concebir y luego implementar. Todo esto exige un enfoque metodológico preciso y meticuloso.

El período más difícil es finalmente la realización del proyecto, es decir el período durante el cual hay literalmente que llevar el proyecto y acompañar al realizador del proyecto. Este trabajo es esencial durante la búsqueda de financiamiento. Las diferentes herramientas **Scout.Boom.Comm** pueden ayudar a acompañar mejor y realizar proyectos, y finalmente a hacer brotar las ideas.

¿Cómo presentar un proyecto?

El éxito de una búsqueda de fondos se basa en pocas cosas: un encuentro. El piloto y escritor francés Antoine de Saint-Exupéry dijo que "el amor, es mirar en la misma dirección".

La búsqueda de fondos es algo parecido. Es preciso conseguir mirar hacia la misma dirección, gracias a una negociación que va a orientar el deseo y la voluntad del realizador del proyecto hacia las ganas y las posibilidades de quien facilita los fondos. Para lograrlo, lo primero es presentarse y presentar el proyecto, luego negociar y si el apoyo es otorgado, es preciso asegurar un seguimiento que permitirá incrementar la credibilidad del Movimiento a los ojos del patrocinador.

Carpeta de solicitud de apoyo financiero

Lo que sigue es una propuesta de índice de una carpeta de solicitud de apoyo financiero. Además del contenido, la presentación de la carpeta es muy importante. Para ello, recomendamos mostrar lo mejor de uno mismo y del proyecto, mediante un diseño cuidadoso. La credibilidad también pasa por todo lo que mejora la percepción que un lector que no lo conoce se hará de la organización y del Movimiento. Se debe considerar la carpeta como un medio de comunicación.

1. *Un nota de introducción del proyecto.*
2. *Una breve presentación del realizador del proyecto.*
3. *Una presentación del proyecto que incluya las razones o las conclusiones que hayan dado origen al proyecto, una presentación de los objetivos, de las acciones y de los medios.*
4. *Un esbozo del plan de Comunicación (si es necesario).*
5. *La planificación del proyecto.*
6. *El presupuesto del proyecto.*
7. *El método de evaluación y los efectos multiplicadores previstos, tanto para el realizador del proyecto como para el patrocinador.*
8. *Eventualmente, bases contractuales.*
9. *Anexos, para complementar una información que no se haya incluido en el cuerpo de la carpeta.*
10. *Ilustraciones (fotos, planos, etc.).*

9. Campañas de donaciones

La organización de campañas de donaciones se apoya en las técnicas de la publicidad y del marketing.

Las campañas de donaciones se orientan muchas veces hacia un público objetivo que conoce el Movimiento Scout. Entonces, lo que se va hacer es "trabajar" este público haciendo referencia a la emoción, al recuerdo, para llegar, por ejemplo, a antiguos scouts o antiguos padres de scouts. Se apelará a la sensibilidad para con el Movimiento de aquellas personas que aun no habiendo sido scouts están dispuestas a dar su apoyo.

Los ejes de comunicación de la campaña van a llevar los valores comunes, supuestamente compartidos con los destinatarios de los documentos de campaña. Al mostrarles acciones concretas que reflejan esos valores, se va a suscitar el recuerdo, la emoción, el sensibilidad, la adhesión.

La campaña de donaciones se construye sobre el análisis de un archivo de nombres, realizado a partir de herramientas sociológicas que permiten conocer bien cada destinatario individual y adaptar el mensaje de manera consecuente.



Las herramientas de promoción que implementan la campaña serán establecidas según las recomendaciones que entregamos en el capítulo 8.

ver capítulo 8, página 84
§ 6: medios y herramientas de comunicación

Los principios de una campaña de donaciones

Una campaña de donaciones debe respetar ciertas reglas y ciertos principios que se deben anunciar a los destinatarios, personas objetivo:

- Ser transparente.
- Mostrar un código ético (eventualmente, afiliarse en un colectivo de ONG organizadoras de campañas).
- Decir para qué va a servir el dinero.
- Respetar un porcentaje razonable de gastos de gestión de la campaña en relación al monto total estimado de donaciones.
- Rendir cuentas regularmente.

Fundaciones scouts

Las fundaciones scouts constituyen excelentes medios para estabilizar un ingreso financiero. La creación en sí exige mucha energía y persuasión. Sin embargo, hay que conservar algo de estas cualidades para lo que sigue, para constituir el capital que generará los medios disponibles en el futuro.

Si la fundación scout tiene su propia personalidad jurídica y se convierte de este modo en un órgano independiente de la organización scout nacional, es importante asegurarse de que existan pasarelas estatutarias y de que no haya disfuncionamientos en términos de política de Imagen y de Comunicación. La estrategia global de la fundación y su plan estratégico de Comunicación deberán integrar todo o parte de la política de Imagen y de la identidad institucional de la organización scout nacional. Las fundaciones están llamadas a organizar campañas de donaciones y, por ende, a recolectar legados.



S.M. el Rey de Suecia : un scout entre otros, en su visita al Jamboree.

ver capítulo 8, página 88
§ 8: eventos y ceremonias

La Fundación Scout Mundial

Creada en 1977, la Fundación Scout Mundial sostiene financieramente el Escultismo Mundial captando activamente las contribuciones de donantes, de fundaciones, de empresas y de gobiernos deseosos de invertir en programas para la juventud. Dispone de un fondo de más de 50 millones de francos suizos. Sus rentas regulares están puestas a disposición del Movimiento Scout. Desde 1977 el Presidente de Honor es S.M. el Rey de Suecia.

La Fraternidad Mundial Baden-Powell está constituida por las personas que realizan un aporte financiero y se comprometen a sostener el desarrollo del Escultismo en todo el mundo. Ellos constituyen hoy en día más de 1600 en 70 países.

Mayor información : scout.org/foundation

Eventos especiales

La búsqueda de fondos puede apoyarse en la creación de eventos, destinados a generar nuevos recursos. Cuidado, al igual que para las campañas de donaciones, la previsión presupuestaria es importante para no organizar un evento que cueste más caro que el monto de las sumas recolectadas.

Cómo organizar estos eventos

Estos eventos serán organizados sobre la base del modelo presentado en el capítulo 8. Al ser exitosos, estos eventos tendrán la ventaja de cumplir varias funciones:

- colectas de fondos,
- operación de Relaciones Públicas,
- afirmación pública de los valores y de las acciones del Movimiento,
- encuentro de miembros y de antiguos miembros,...

Cuando existe una fundación, es interesante organizar este tipo de evento bajo su coordinación.

10. Interesarse en el patrimonio

El patrimonio scout también puede generar recursos. Veremos brevemente cuales pueden ser.

El patrimonio inmobiliario

La valoración del patrimonio inmobiliario responde a dos desafíos vitales para ciertas organizaciones:

- ¿Qué se puede hacer con un patrimonio que se deprecia y que hay que mantener?
- ¿Cómo conseguir nuevos recursos?

La combinación de estos dos temas condujo a ciertas asociaciones a crear centros de acogida, albergues juveniles, centros de tiempo libre, en edificios o terrenos de su pertenencia. Estas rehabilitaciones se basan generalmente en un trabajo voluntario y en el mecenazgo. Luego, es necesario implementar un verdadero trabajo de promoción de la estructura y, particularmente, pensar en la gestión futura.

El patrimonio intelectual y cultural

El patrimonio intelectual y cultural está constituido por los archivos, obviamente, pero también por las obras producidas por voluntarios o profesionales. Generalmente, estas obras son escritas, fotografías, dibujos. Los traslados de la sede nacional, las salidas de equipos nacionales y los cambios de responsables contribuyen a la dispersión de estas obras que pueden ser la presa de coleccionistas poco delicados, o pero aún, de especuladores que podrán vender o intercambiar estas obras.

Existen numerosos casos en Europa. En Francia, los dibujos del ilustre Pierre Joubert son el objeto de mucha codicia. En Bélgica, ya se perdió la cuenta de la cantidad de historietas con personajes scouts. Estas obras se pueden considerar de dos formas, ya sea:

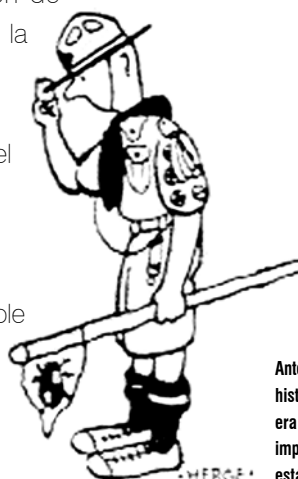
- entran en el capital de la asociación como obras de arte,
- se convierten en el objeto de reediciones o de exposiciones.

En este último caso, se puede imaginar un recurso financiero a partir de la recuperación de los derechos y la edición, y una operación de Relaciones Públicas (un evento) para lanzar la publicación o la exposición.

Este trabajo representa también una medida de protección del patrimonio, contra cualquier imitación o falsificación.

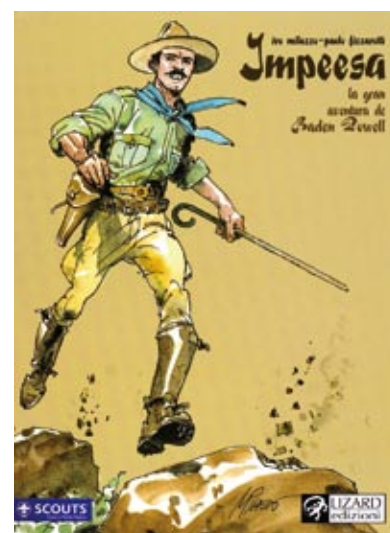
Memoria y merchandising

Sobre la base del redescubrimiento del patrimonio cultural, es posible imaginar operaciones de merchandising en torno a reediciones. Imaginemos, por ejemplo, un portafolio de ilustraciones originales de grandes dibujantes de historietas o la reimpresión de carteles antiguos con ocasión de una conmemoración.



Antes de convertirse en el reportero más famoso de las historietas, Tintin se llamaba Totor. En ese entonces, era guía de la patrulla de los abejorros. Hoy en día, es imposible utilizar la imagen de Tintin... los derechos están muy protegidos.

ver capítulo 4, página 27
§ 2: ¿Para qué sirven los archivos?



"Impeesa" un historieta (comic) que cuenta la aventura increíble de Baden-Powell. Editada en 2007 por Lizard, bajo el patrocinio de la Organización Mundial del Movimiento Scout. Ref. Scoutstore: 10063

Parte 3: La **implementación** de la **estrategia**



capítulo 13	La planificación	122
¿Por qué planificar la Comunicación?	La duración del plan.	
Establecer la programación de las acciones a emprender.	Establecer un documento de planificación.	
capítulo 14	La estructura de trabajo	124
Proveer un marco operacional.	Los departamentos posibles.	
El análisis de los recursos necesarios.	Las redes territoriales.	
La cooperación transversal.		
capítulo 15	Los recursos humanos internos y externos	126
La Comunicación, un verdadero oficio.	La red de responsables locales.	
La formación.	Las especialidades.	
Conseguir los recursos para ejecutar el plan.	Los recursos externos.	
capítulo 16	El presupuesto de la comunicación	134
Una parte del presupuesto general.	Los presupuestos específicos.	
Preparar el presupuesto de la Comunicación.		
capítulo 17	Las etapas de evaluación y los efectos multiplicadores	136
Apoyarse en los indicadores previamente fijados.	Las etapas de la evaluación.	
El método de evaluación.	Las evaluaciones sectoriales.	
	Los efectos multiplicadores.	

La planificación

1. ¿Por qué planificar la Comunicación?

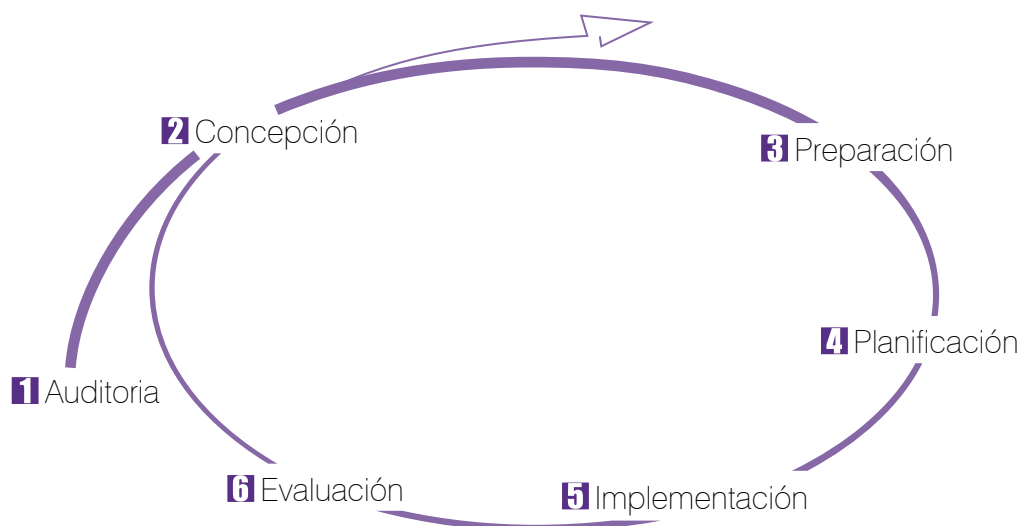
La planificación permite integrar la Comunicación a la política general de la organización, otorgándole un marco aceptado y organizado. La planificación no debe generar restricciones, sino al contrario crear un espacio de trabajo en el tiempo, que sea lo suficientemente flexible para dejarle lugar a la creación.

Las ventajas de la planificación

- ofrece un marco coherente a las acciones,
- valora el lugar de la Comunicación en la gestión,
- clarifica el papel de los tres ámbitos de la prioridad “Perfil del Movimiento Scout” (Comunicaciones, Vínculos de Cooperación, Recursos) en la actividad de la organización,
- ofrece la oportunidad de un debate interno y puede cuestionar opciones obsoletas,
- lucha en contra de la idea de que la comunicación no es más que una serie de medios y un conjunto de herramientas,
- permite el seguimiento, el control y la evaluación,
- autoriza la anticipación y el enfoque proactivo,
- facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones a llevar a cabo,
- preserva de los cuestionamientos puntuales,
- legitima las asignaciones presupuestarias

2. Establecer la programación de las acciones a emprender

La planificación se basa en el examen de todas las etapas que garantizan el resultado del trabajo emprendido. Es la razón por la cual tiende a inscribirse en un mediano plazo desglosado en cuatro etapas esenciales: Análisis o auditoría, Elaboración y concepción, Implementación, Evaluación.



3. La duración del plan

Se recomienda que la duración del plan de Comunicación sea similar a la del plan estratégico general. Se aconseja una duración de tres años. Más allá, el plan perderá su pertinencia debido a la aceleración de los fenómenos económicos y financieros y a la aparición de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Inferior a tres años, la faltarán visión prospectiva.

Es preciso, sobre todo, que se acepte dedicar el tiempo necesario. No se resuelve un problema ligado a la imagen y no se construye una verdadera estrategia de Relaciones Públicas en unas pocas semanas.

4. Establecer un documento de planificación

La planificación implica que se materializa en un documento. La volveremos a encontrar en la redacción del plan estratégico de Comunicación.

Ver capítulo 7, cuadro, página 74
§ 15: dedicar tiempo

Este documento debe ser sencillo, sinóptico, comprensible y legible, para que sea compartido y sirva regularmente de calendario, para verificar y emprender las acciones de comunicación. Obviamente, la planificación es revisable para ajustarse a la realidad del calendario de la organización y responder a los imprevistos que puedan surgir.

La estructura de trabajo

1. Proveer un marco operacional

El plan es un instrumento de prospectiva y de estabilidad que ofrece un marco coherente. Describe un marco operacional que ofrece la programación y el tablero de mandos de las acciones a emprender.

La coherencia del plan debe estar acompañada por un método de trabajo que garantice la complementariedad y la transversalidad operacional de las acciones emprendidas, al igual que por personas o grupos de personas que estén estrechamente ligados a este proceso, según un calendario determinado.

El plan debe proveer objetivos, ejes, y estructurar la implementación, indicando en forma precisa los recursos materiales y humanos que son necesarios para su ejecución.

2. El análisis de los recursos necesarios

La estructura de trabajo será establecida sobre la base del análisis de los recursos humanos necesarios (voluntarios y profesionales) para la implementación de los objetivos del plan estratégico.

Este análisis tomará en cuenta los medios financieros de la organización y las perspectivas de movilización de recursos humanos a lo largo del plan.

3. La cooperación transversal

En un primer momento, la cooperación transversal estará ligada a los dos grandes bloques "*comunicación interna*" y "*comunicación externa*". No pudiendo existir una brecha en la utilización de los elementos de base de la política de Imagen, (como la carta gráfica), las dos componentes, si están separadas, deberán comunicarse entre ellas! Si tomamos el ejemplo concreto de la utilización del sitio Internet para la comunicación interna y la comunicación externa, será preciso definir previamente a qué servicio responde el sitio, en uno de los dos bloques.

La cooperación también es indispensable con los siguientes departamentos:

- El Programa de Jóvenes, con el fin de valorizar en el exterior las acciones llevadas a cabo por el Movimiento;
- Los Recursos Adultos, con el fin de implementar las redes y de captar voluntarios especializados en Relaciones Externas;
- Los servicios financieros, para la implementación de campañas de donaciones



"Debemos reinterpretar las funciones de la Oficina Mundial de manera sistemática, ya que debemos adaptar sea su estructura operacional como su modo de operar para mejor responder a las necesidades de las OSN y servir las mejor". Luc Panissod, Secretario General "por interin". Informe a la Conferencia Scout Mundial, Julio 2008.

4. Los departamentos posibles

Los diferentes departamentos serán creados en función de las necesidades y de los recursos de la organización. Muchas veces, una sola persona concentra todos los aspectos que presentamos aquí de una manera ideal. Esta presentación generará tal vez la creación de grupos de voluntarios que, bajo la responsabilidad de un director o comisionado nacional a cargo de la Comunicación o de las Relaciones Públicas, podrán desempeñar las funciones y cumplir las tareas de estos diferentes departamentos.



5. Las redes territoriales

Las redes territoriales pueden ser reforzadas por voluntarios que asumirán las funciones necesarias para el desarrollo de la comunicación interna y de la comunicación externa en el nivel en que se encuentran. Estas redes pueden acoger a scouts y a antiguos scouts que trabajan profesionalmente en los ámbitos de las Relaciones Públicas y de la Comunicación.

ver capítulo 15, página 128
§ 4: la red de responsables locales

Los recursos humanos internos y externos

1. La Comunicación, un verdadero oficio

Los tres ámbitos de la prioridad estratégica "Perfil del Movimiento Scout" (Comunicaciones, Vínculos de Cooperación, Recursos) exigen verdaderas competencias. Según la envergadura y los medios financieros de la organización, estas competencias pueden ser ejercidas por profesionales y/o voluntarios.

Considerar las realidades de la organización

Obviamente, cada organización nacional hace lo posible con sus medios humanos y financieros, voluntarios y profesionales. Vamos a ver en este capítulo cómo imaginar la estructura más adecuada para adaptarse a la realidad de una organización nacional y a sus ambiciones. Sin embargo, debemos recomendar una práctica lo más profesional posible de la Comunicación. Esto significa que a falta de remunerados competentes en este ámbito, los dirigentes de la OSN deberán invitar a los voluntarios a cargo de este sector a profesionalizarse o a colaborar con profesionales que presten sus servicios en forma gratuita, quizás captados entre antiguos scouts.

Los aficionados no garantizan los resultados

La Comunicación no resiste la chapucería. La divulgación a un gran público de medios tecnológicos e informáticos hace creer que cualquiera puede "hacer comunicación". Hay que hacer a un lado esta ilusión, ya que comenzar por los medios antes de tener claras las finalidades de una estrategia es un error tan grave como armar un sitio Internet a la ligera. Por otra parte, muchas veces son los mismos aficionados quienes, porque saben utilizar un programa de compaginación o de diseño gráfico, piensan saberlo todo de la Comunicación. Bajo el pretexto de hacer un favor a un menor costo, este tipo de amigos harán cometer nuevos errores de estilo y, peor aún, de fondo. Si existen escuelas de diseño gráfico, institutos de comunicación y escuelas de agregados de prensa, no es por nada.

2. La formación

La formación desempeña un papel esencial para implementar el plan estratégico de Comunicación, particularmente en una organización de voluntarios. Sea que se trate de formación continua para permitir a un profesional conocer las adaptaciones tecnológicas o de formación básica para voluntarios que constituirán una red de responsables locales de Relaciones Públicas, es esencial y debe ser concebida, a nivel nacional, como un elemento de la implementación estratégica..

3. Conseguir los recursos para ejecutar el plan

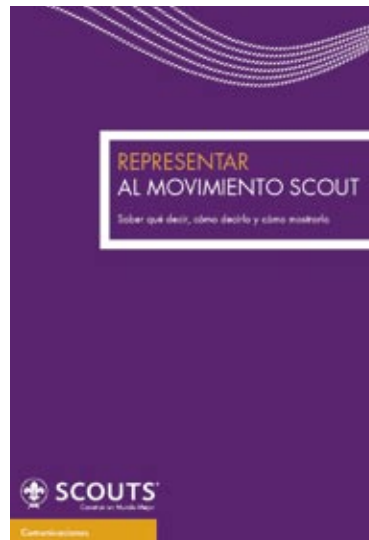
Buscar la calificación

La responsabilidad del plan de Comunicación deberá por lo tanto ser encargada a una persona preferentemente profesional, que tendrá la capacidad de captar el contenido político y estratégico y de buscar las soluciones operacionales y técnicas. A falta de un profesional, se requerirá de un voluntario con la capacidad de comprender el tema en forma profesional. Además, esta persona deberá ser capaz de redactar el plan, o al menos de coordinar la redacción de éste.

Encargar una misión

Se puede imaginar el trabajo sobre el plan bajo la forma de una misión. A partir de una carta de misión difundida al conjunto de la gestión de alto nivel, se podrá fijar el contenido de la misión. Esta carta insistirá en:

- el objetivo esperado,
- el plazo de entrega del plan,
- su carácter estratégico para la organización,
- la necesidad para cada nivel, servicio o departamento de colaborar a su realización.



Representar el Movimiento Scout : saber que decir, como decirlo e ilustrarlo. Esta publicación se puede descargar en scout.org/media.

Establecer un programa de formación

La formación tendrá varios objetivos:

- *implementar el plan de Comunicación a nivel territorial;*
- *especializar a los responsables en ámbitos tales como las Relaciones con la Prensa, las Relaciones Públicas, las Relaciones Institucionales;*
- *constituir una red de personas capacitadas y capaces de entregar rápidamente los mensajes de la organización.*

Contenido de la misión

La misión será llevada a cabo en relación con los servicios de la OSN que ya trabajan en ciertos aspectos ligados a la Comunicación.

Por otra parte, esta misión tendrá los siguientes objetivos:

- poner en relación a los diferentes departamentos y niveles de la OSN sobre las problemáticas ligadas a la imagen del Movimiento Scout, la Comunicación, los Vínculos de Cooperación y los Recursos Financieros,
- coordinar la búsqueda y la elaboración estratégica (contenido, presupuesto, programa),
- elaborar e implementar herramientas de difusión, de formación y de desarrollo para el nivel nacional, transferible a los niveles regional y local.

La implementación de la misión requerirá un presupuesto para la realización de los estudios, la remuneración eventual de expertos y de consultores, la publicación del documento.

ver capítulo 7, página 45
§ 2: apoyar el cambio de tendencia

Lazo jerárquico

El siguiente esquema muestra las razones por las cuales esta misión debería depender a la vez del más alto nivel (dirección y asamblea general) y podría estar ubicada bajo la supervisión de un grupo creado con este propósito.



Tal como la describimos anteriormente, la prioridad "Perfil del Movimiento Scout" está ligada a elementos políticamente sensibles que no pueden escapar a los dirigentes. Por lo tanto, aconsejamos encargar esta misión al centro de decisión constituido a la vez por el Comité Nacional electo y la Secretaría General de la organización.

ver capítulo 17, página 137
§ 2: el método de evaluación

Crear un grupo de supervisión

El grupo de supervisión que acabamos de mencionar tendría por objetivo orientar y dar seguimiento al contenido de la misión.

Este grupo de supervisión estaría compuesto esencialmente por representantes del Comité Nacional, de la Secretaría General y, tal vez, por representantes de los miembros. Recibiría un informe periódico y se reuniría con cierta frecuencia para dar seguimiento al avance de los trabajos. También organizaría la evaluación del plan.

4. La red de responsables locales

El director de Comunicación o de Relaciones Públicas podrá animar una red de voluntarios que sabrán entregar los mensajes de la organización y asegurarán de este modo una multiplicación eficiente de la información procedente del nivel nacional.

Esta red también permitirá hacer remontar la información desde la base hacia el nivel nacional, y de una forma transversal, constituir un espacio de intercambio entre voluntarios especializados en un ámbito específico.

Los responsables locales desempeñarán el mismo papel que el Director de Comunicación a Nivel Local.

5. Las especialidades

Veamos a continuación una selección de especialidades que corresponden a profesiones que se pueden encontrar en numerosas OSN. Entregamos una breve presentación de ellas. A cada una de estas profesiones corresponde un departamento que volveremos a encontrar en la estructura de trabajo.

El director de Comunicación

Se trata del director de Comunicación de la organización. Es la unión entre los colaboradores externos y el Movimiento. Esta persona debe poder entregar indicaciones suficientes sobre cualquier pregunta que se le pueda hacer. A falta de saberlo todo, tendrá un buen conocimiento de los trabajos y de las actividades llevadas a cabo por sus colegas de otros departamentos con el fin de realzarlos cuando sea necesario.

Debe estar integrado en un alto nivel de la dirección de la organización.

ver capítulo 6, página 43
§ 5: dar una dimensión política

El agregado de prensa

Se trata de la persona especialista en las relaciones con la prensa. Esta persona debe conocer todos los sectores: diarios, revistas, radios, canales de televisión, sitios Internet especializados. Para trabajar correctamente, el agregado de prensa debe tener una libreta de direcciones que le permita un acceso directo no sólo a los medios, sino sobre todo a los periodistas ligados a temas de educación y juventud o a temas abordados por el Movimiento Scout tales como el medio ambiente, la participación de los jóvenes, la sociedad civil.

El agregado de prensa debe discernir la utilidad de sus contactos para relacionarlos con el tema presentado por el Movimiento en un momento determinado.

ver capítulo 9, página 92
§ 2: comprender a los medios
§ conocer a los periodistas

El agregado de prensa debe tener una buena capacidad de escritura y de síntesis para estar en capacidad de redactar las informaciones de prensa y comunicarlas. Esta persona también debe dominar las herramientas informáticas que le permiten difundir rápidamente las informaciones destinadas a los periodistas.

El fotógrafo

El fotógrafo de la organización tiene el ojo que moldea la imagen de la organización. Produce a pedido para el agregado de prensa. También puede trabajar para las revistas de la organización y para el sitio Internet, gracias a los aparatos digitales.

En ciertas organizaciones, el fotógrafo también está a cargo de la fototeca, lugar de memoria por excelencia de la organización.



Capturar el instante, estar a la espera de una sonrisa.

Archivar las fotografías

Es importante efectuar una clasificación periódica de las imágenes. Una foto aislada pierde de su valor si nadie es capaz de identificar lo que representa.

Para las fotos en papel, es importante preparar las leyendas con el fin de conservar la memoria integral de la imagen. La leyenda hará mención de:

- *el lugar y la fecha de la toma,*
- *una breve descripción de la situación, los nombres de las personas fotografiadas y el nombre del fotógrafo.*

Para las fotos digitales, se puede crear discos temáticos. Existen programas que permiten archivar las imágenes integrando las leyendas.

El diseñador gráfico

La creación gráfica, tradicional o digital, se aboca a enriquecer la comunicación de las organizaciones en forma conceptual y gráfica, a hacer sus mensajes más agradables pero sobre todo más pertinentes y eficientes. No se trata de un simple arreglo estético, ya que este trabajo conceptual se ejerce sobre la forma y el contenido.

El diseñador gráfico será el guardián de la carta gráfica, tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa.

La cadena gráfica

El diseñador gráfico será muchas veces responsable del conjunto de la cadena gráfica. Se desglosa como sigue:

- *el cliente pide el mensaje a partir de sus estrategias,*
- *los actores de la creación conciben el fondo y la forma gráfica,*
- *el diseñador gráfico produce los elementos que constituyen el documento de ejecución,*
- *el fotograbador transforma los datos digitales en soporte utilizable por el impresor,*
- *Las ediciones en papel las realiza el impresor en colaboración con el grafista.*
- *el encargado de la compaginación termina el documento dándole su forma definitiva.*

El diseñador gráfico que trabaja en Internet y en Intranet será tal vez también un conceptualizador multimedia. Al igual que para un soporte tradicional en papel, podrá ser responsable de la "cadena gráfica" sobre soporte digital.

El webmaster

El webmaster se ha convertido en una especie de mediador en términos de comunicación interna y externa. Es muy importante integrar al webmaster en la definición del sitio al más alto nivel de reflexión del modo de comunicación que se desea establecer. Esto le permite preparar una estructura y una administración del sitio que corresponda a las necesidades de la organización.

Profesional o voluntario, el webmaster no es un simple técnico que se encarga del sitio. También es un periodista que dirige un medio, al igual que el redactor jefe de una revista. Por lo tanto, también deberá preocuparse de la calidad de la información entregada. En francés, la palabra "*webmestre*" es aceptable.



El sitio del Escultismo Mundial presenta las informaciones globales y regionales a la vez en cinco lenguas (Inglés, Francés, Español, Árabe y Ruso). 30 webs editoras que operan desde las ocho oficinas regionales del mundo animan cotidianamente este sitio.

El redactor jefe

La mayor parte de las OSN poseen una o varias revistas internas. La elaboración y la redacción de estas revistas requieren competencias que deben ser coordinadas por una sola persona: el redactor jefe, rodeado por un comité editorial.

El redactor en jefe anima al comité de redacción permitiéndole encontrar una línea editorial y un plan editorial anual. El sigue la producción de los artículos de los distintos colaboradores y se asegura de que las ilustraciones sean realizadas por los fotógrafos y dibujantes. El supervisa las correcciones propuestas por el secretario de redacción y decide sobre reducciones de texto y la elección de los titulares.

El comité editorial

El comité editorial es el garante de la "*palabra del Movimiento*" difundida en las publicaciones internas. ¿Cuál es esta palabra? La tendencia habitual consiste en llenar las columnas de las revistas institucionales con la palabra institucional de la organización. Para un movimiento de gente joven, que es también un movimiento educativo, será preciso salir del todo institucional para reflejar la realidad de la vida y de las acciones concretas del Movimiento. El comité editorial, si se vive como un lugar de debate y de creatividad, podrá entonces enriquecerse con la participación de gente joven, de voluntarios procedentes del nivel local y podrá asociar a aquellos que no tendrán la preocupación de lo escrito como el fotógrafo y el diseñador gráfico.



El encargado del lobby

No todas las organizaciones tienen los medios para tener un encargado del lobby. Este especialista de las negociaciones será la persona que buscará los contactos para influenciar decisiones, en el parlamento y los departamentos ministeriales. Tendrá las llaves que abrirán las puertas de financiamiento útiles para el desarrollo



de nuevas actividades. Será importante asociar al encargado del lobby a la redacción de las solicitudes de subvenciones, con el fin de entregarle una visión lo más amplia posible del informe o carpeta. Así, será el vocero eficiente que se necesita para llevar al éxito las solicitudes.

Encuentro con la prensa de Burkina Faso, en presencia del Ministro de la Juventud y Deportes. Forum regional de Comunicación, Ouagadougou, abril 2008.

6. Los recursos externos

Se puede encontrar recursos externos en agencias especializadas o en colaboradores que tendrán los medios de apoyar sus iniciativas en términos de comunicación.

Los consejos externos

La elección de un colaborador externo no significa que uno se descarga del trabajo sobre un tercero, sino que se va a buscar un recurso, si es posible ligado a una necesidad expresada por la redacción o la ejecución de las acciones inscritas en el plan de Comunicación.

El consejo externo será generalmente un consultor independiente o una agencia especializada. Recomendamos la mayor prudencia recordando, una vez más, que las Relaciones Externas son un verdadero oficio. Por lo tanto, se debe tener la mayor seguridad sobre la capacidad profesional del consultor o de la agencia contrada.

Será de utilidad, por ejemplo efectuar una preselección del consejo externo sobre la base de un pliego de condiciones previamente definido (referencias, capacidad de diálogo, capacidad de escucha de su problemática, creatividad, adecuación de las herramientas metodológicas, presupuesto y remuneraciones).

Los servicios de colaboradores (vínculos de cooperación)

Cuando se trata de comunicar acerca de acciones emprendidas con un colaborador, recomendamos asociarse para la preparación de los medios y de las herramientas de comunicación y la ejecución de las tareas.

Esta asociación permitirá, por una parte, paliar las deficiencias y por otra parte, elevar la comunicación al nivel de la del colaborador. En el caso de una colaboración de un nivel bastante elevado, beneficiará con nuevos contactos que se podrá seguir manteniendo después.

Explorando...



Para saber más

- *Saberse organizar es un elemento esencial del método scout. Pero de hecho ¿sabe realmente cómo funciona? ¿Cree usted que los elementos fundamentales de este método pueden aplicarse a los adultos?*



Hacerse preguntas

- *¿Por qué planificar ? Un debate puede ser abierto en el seno de un equipo nacional para hacer comprender la necesidad de planificar toda acción antes de iniciarla. Para animar ese debate, puede utilizar las fichas metodológicas del capítulo 13.*
- *¿Por qué destinar tiempo a la evaluación? Esta pregunta se la hacen a menudo aquellos que piensan que el tiempo de una evaluación es un tiempo perdido. Utilice los argumentos del capítulo 17 para convencer a los compañeros reticentes a toda forma de relectura de acciones pasadas.*



Hallar en los libros

- *Comunicar con éxito: teoría y práctica de la Comunicación". Sanchis, José Luis.: Ediciones Gestión 2000. Madrid 2004.*
- *Eventos: El poder de la comunicación en vivo de Torrens Raimond, Ediciones Deusto, Barcelona 2005.*
- *"El libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas". VVAA.: Folio, Barcelona, 1997.*



Encontrar en la web

- *El kit de planificación estratégica : Unas fichas para ayudar a las organizaciones scouts nacionales a pensar y poner en marcha la estrategia nacional. Dentro de la sección Estrategia de scout.org.*
- *La dirección de la Juventud del Consejo de Europa ha editado algunas obras con destino a los líderes de organizaciones juveniles. Descargable desde: www.coe.int/youth*
- *Un centro de recursos para los Responsables de Comunicación y Medios: scout.org/media*



Las palabras clave

Ver las palabras clave que se refieren a este capítulo en el índice, página 140. Ellas los ayudarán también para sus búsquedas en Internet.

El presupuesto de la Comunicación

■ El éxito de todo plan y la realización de los objetivos que éste fija, dependen en gran medida de los recursos disponibles y de su utilización. Partiendo de las prioridades, se da la posibilidad de elaborar un presupuesto orientado hacia la acción a partir de la estimación de los costos de todos los medios materiales y de los recursos necesarios para la realización del plan.

1. Una parte del presupuesto general

Del mismo modo que concebimos el plan estratégico de Comunicación como una parte de la estrategia general de la organización, concebiremos el presupuesto de Comunicación o de Relaciones Públicas como una parte del presupuesto general de la organización.

El presupuesto de Comunicación puede ser imaginado para la duración del plan de Comunicación y, de este modo, ser el objeto de una programación. Esta programación facilitará la integración del presupuesto de Comunicación en el presupuesto general sobre varios ejercicios presupuestarios. Este reconocimiento presupuestario acompañará el reconocimiento de la política de Comunicación e inducirá los medios financieros a poner a disposición y movilizar por la duración del plan.

2. Preparar el presupuesto de Relaciones Externas

El presupuesto tomará en cuenta las diferentes etapas de la planificación desde el análisis hasta la evaluación.

Costo de elaboración del plan

- elementos del análisis,
- estudios, inspecciones e informes.

Costo de implementación

- creación de la política de Imagen, logotipos y carta gráfica;
- patrocinadores externos;
- personal permanente;
- estimación de los recursos;
- animación de la red de voluntarios;
- medios de comunicación interna: Intranet, publicaciones;
- medios de comunicación externa: Internet, material de promoción;
- eventos especiales.

Evaluación y multiplicación

- costo de las etapas de evaluación, reuniones de seguimiento, encuestas;
- costo de las acciones de multiplicación, implementación de las redes.

3. Los presupuestos específicos

Los presupuestos específicos serán integrados en el presupuesto de Comunicación según las actividades incluidas en el plan estratégico. También serán considerados específicos por la dimensión excepcional de la actividad, por ejemplo un evento que tenga sus ingresos propios. También serán específicos cuando dependan de departamentos diferentes dentro de la estructura de la organización.

Relaciones institucionales y representaciones externas

Desarrollar las Relaciones Institucionales y las representaciones externas puede constituir una actividad "*presupuestívora*". Estas relaciones y estas representaciones pueden requerir numerosos traslados, operaciones de lobby que implican comidas, aperitivos, algunas veces en lugares prestigiosos. Estas operaciones deberán tener un rendimiento rápido para no resultar de pura pérdida y de simple prestigio.

Búsqueda de fondos

No hay búsqueda de fondos sin inversiones. Lanzar una campaña de búsqueda de fondos, crear una fundación scout, todo esto requiere una inversión de partida para crear el material de promoción, incluso las herramientas de marketing que lanzarán la operación.

Nuevamente aquí, a lo largo del plan, la inversión deberá aparecer rápidamente rentable y los costos de gestión deberán mantenerse en un nivel razonable. Costos de gestión de campaña que rondan un 50% plantean problemas en cuanto a la justificación de la utilización de las donaciones en sí, en un nivel elevado, para cubrir los gatos de la campaña. El control de la eficacia de la campaña incluirá también el control de gestión y las cuentas rendidas a los terceros donantes. Este retorno hacia los donantes es un signo de transparencia que acompaña el comportamiento ético de la organización.

Eventos especiales

Un evento especial como un espectáculo, una conmemoración, un encuentro, tendrá su presupuesto específico, que incluya la preparación, la coordinación, la logística y, obviamente, las Relaciones Públicas y la Comunicación.

 ver capítulo 8, página 88
§ 8: eventos y ceremonias

Las etapas de evaluación y los efectos multiplicadores

■ Definir prioridades, objetivos y etapas no produce ningún resultado en sí. Los resultados dependen del desempeño de la estructura operacional y de cada uno de los actores involucrados en la implementación del plan. La evaluación servirá entonces para evaluar el desempeño colectivo e individual de todos los actores involucrados en la ejecución del plan estratégico de Comunicación y de Relaciones Externas.

Evaluar es:

- *tener una apreciación justificada por un proceso, sobre los resultados del plan, de manera colectiva (estructura de trabajo) e individual (cada uno de los actores voluntarios o profesionales);*
- *darle un valor al trabajo llevado a cabo por el conjunto de los actores;*
- *darle o volver a darle sentido al contenido del plan estratégico.*

1. Apoyarse en los indicadores previamente fijados

ver capítulo 7, página 59
§ 5: partir del resultado de la situación
§ establecer indicadores

La evaluación se apoya en los indicadores previamente fijados, al momento de la elaboración del plan. Estos indicadores son propuestos por las personas que concibieron las diversas etapas del plan. Algunas de estas personas tendrán que implementar el plan. Los indicadores pueden ser de dos tipos:

- indicadores de cambio, que permitirán medir las evoluciones previstas;
- indicadores de éxito, que permitirán medir el nivel de logro de estas evoluciones.

Los indicadores permiten saber dónde uno se encuentra y cómo se progresa. También revelan las adaptaciones a introducir para seguir la evolución de la situación.

También muestran los ámbitos en los cuales el desempeño individual y el de la estructura de trabajo podrían ser mejorados para que los objetivos del plan estratégico, y más precisamente aquellos de la organización, sean alcanzados.

Ejemplos de indicadores

Imaginemos el caso de una organización que no tiene, (o tiene pocas), relaciones con la prensa. Los indicadores podrán ser los siguientes:

Indicador de cambio: “Al término de la ejecución del plan, la relación con los periodistas deberá invertirse. La organización deberá ser periódicamente y naturalmente contactada por los periodistas acerca de los temas relativos a la vida del Movimiento Scout y de los jóvenes, y no sólo a la inversa”.

Indicador de éxito: “Al término de la ejecución del plan, los medios nacionales (diarios, radio, TV) y la prensa regional habrán cubierto el conjunto de los eventos nacionales y regionales de la organización”.

2. El método de evaluación

Sugerimos utilizar un método participativo para la elaboración del plan estratégico. Los métodos participativos permiten, como ya lo hemos explicado, una mejor apropiación del contenido del plan por una toma de conciencia individual y colectiva que refuerza la responsabilidad de cada uno de los actores.

La utilización de un método participativo tendrá los mismos efectos para la evaluación.

- La evaluación participativa es un proceso asumido por los actores del proyecto (por oposición a un proceso asistido por evaluadores externos).
- La evaluación participativa consiste en poner a los actores en situación de evaluadores.
- La evaluación participativa entra en el proceso de aprendizaje y de formación permanente.
- Permite a cada grupo de actores tomar conciencia del camino recorrido entre el tiempo de análisis y de la concepción del proyecto, hasta su realización.
- Es un instrumento de dominio de los procesos de cambio.

La evaluación participativa podrá ser organizada por el grupo de supervisión y moderada por un facilitador externo garante de una cierta neutralidad.

ver capítulo 7, página 46
§ 2: elegir un proceso de toma de decisión
§ optar por un enfoque participativo

ver capítulo 15, página 128
§ 3: conseguir los recursos para ejecutar el plan
§ crear un grupo supervisión

3. Las etapas de la evaluación

La evaluación debe ser planificada desde el comienzo del proyecto, o del plan, y ser parte íntegra de éste.

La evaluación podrá llevarse a cabo al momento de los plazos fijados por el plan para una serie de objetivos determinados. La evaluación anual se centrará esencialmente en objetivos anuales (en términos de presupuesto, por ejemplo) mientras que la evaluación final se abocará a los objetivos generales y estratégicos y a la naturaleza del plan en sí.

Las fases de la evaluación

Proponemos articular la evaluación en torno a siete fases distintas:

- *definición clara de los objetivos del proyecto;*
- *preparación de la evaluación;*
- *definición del cuaderno de tareas del proceso de evaluación;*
- *recopilación de la información (evaluar la brecha entre los objetivos definidos al comienzo y los resultados obtenidos al final del proyecto);*
- *interpretación de las informaciones;*
- *conclusión de la evaluación (presentación de los resultados de la interpretación al conjunto de los actores, identificación de nuevas necesidades, definición de la continuación del plan);*
- *implementación de los resultados, multiplicación y transferencias posibles.*

La evaluación anual

La evaluación anual remite a lo que se realizó durante el año y busca encontrar las eventuales modificaciones y adaptaciones a introducir, el cuestionamiento del curso de las operaciones o de la forma de la estructura de trabajo, de la dimensión del presupuesto.

La evaluación debe ser considerada como un medio para mejorar los desempeños de los actores y de la estructura de trabajo, como una etapa de formación para los voluntarios y los profesionales. No debe constituir una amenaza o ser organizada como un cuestionamiento.

La evaluación final

La evaluación final es necesaria para establecer el balance, el impacto y los efectos del plan. Se apoya en los indicadores de cambio y de éxito y permite preparar los efectos multiplicadores de las acciones emprendidas.

Combinada con un nuevo análisis de la situación, la evaluación final prefigura la continuación del plan estratégico.

4. Las evaluaciones sectoriales

Las evaluaciones sectoriales permitirán preparar los efectos multiplicadores sobre sectores claramente identificados, al igual que los elementos de análisis al término del plan estratégico.

Si nos mantenemos posicionados en los tres ámbitos de la prioridad "*Perfil del Movimiento Scout*", es decir Comunicaciones, Vínculos de Cooperación, Recursos, le proponemos los tres sectores siguientes.

Evaluación del seguimiento de la imagen

Se tratará de evaluar:

- la implementación y la apropiación de la imagen institucional dentro de la organización;
- la percepción de la imagen institucional, de la “marca” en el exterior;
- la traducción de los mensajes de la organización por la prensa;
- los cambios o no de la representación de la imagen del Movimiento a través de la prensa.

Evaluación del seguimiento de los colaboradores

Sobre la base del esquema que detalla la cooperación, será preciso evaluar:

- la calidad de los vínculos de cooperación;
- la cantidad y la naturaleza de los nuevos vínculos de cooperación;
- la diversificación de los vínculos de cooperación por ámbito de acción;
- el posicionamiento del Movimiento como organización no gubernamental;
- la capacidad de influencia sobre temas lanzados por el Movimiento (Políticas de Juventud, Protección de la Infancia,...)

Evaluación del seguimiento de los nuevos recursos

Esta evaluación permitirá conocer el nivel de los nuevos recursos, comprendiendo a la vez los mecanismos que permitieron obtenerlos.

5. Los efectos multiplicadores

Los impactos y los efectos del plan estratégico de Comunicación no pueden limitarse a las puras acciones emprendidas durante los tres años de realización, y al público alcanzado durante el desarrollo de dichas acciones.

De los resultados de la evaluación, surgirán elementos nuevos que permitirán:

- ya sea una perennización de todo o parte del plan, o de ciertas acciones;
- o una adaptación a nuevas realidades, oportunidades o limitaciones.

De estos resultados, es posible que surjan nuevas ideas, nuevos proyectos.

La multiplicación de los impactos y de los efectos del plan, por esta capacidad para generar nuevas acciones que lo perpetúen, lo hará alcanzar un nivel de durabilidad que se inscribirá en la política de desarrollo y de crecimiento de la organización nacional.

Esta multiplicación proviene también de la toma de conciencia previa al lanzamiento del plan estratégico de Comunicación, de que una política de Comunicación es uno de los elementos favorables al desarrollo y al crecimiento, por las razones que indicamos en el capítulo sobre la imagen: la imagen es un capital que es preciso constituir y consolidar.

ver capítulo 7, página 72
§ 15: una reacción en cadena

ver capítulo 5, página 35
§ 7: gobernanza, crecimiento y desarrollo

índice, palabras claves y código tipográfico

Palabras claves

El presente índice está compuesto por 215 entradas que deben ayudarle :

- a circular en la publicación;
- a comprender la articulación y la complementariedad entre diferentes temas;
- a facilitar sus búsquedas en Internet a partir de las palabras claves subrayadas en negrita.

La combinación de varias palabras claves le permitirá profundizar sus búsquedas. Por ejemplo: "*indicadores de evaluación*" o "*imagen de marca*" o incluso "*estrategia de Comunicación*".

A	Actividades scouts	34, 64
	Análisis	
	de la situación	9, 54
	de grupo	46, 58
	elementos de	55
	método de	54, 57, 58
	resultados de	55
	Angulos	96
	Archivos	28, 119
	Agregado de prensa	97
	Apertura	22, 69
B	Baden-Powell	20, 26, 79, 81, 119
	Banderas	81
	Branding y co-branding	108
	Búsqueda de fondos	15, 114
C	Cadena gráfica	130
	Campaña	de comunicación. 78, 117
		de donaciones. 116
	Características del Movimiento Scout	19
	Caricatura	30
	Carta gráfica	83
	Ceremonias scouts	88
	Cofinanciamientos institucionales	115
	Comité editorial	131
	Comercio equitativo	114
	Comunicación	
	eje de	68
	de crisis	89
	director de la	129
	institucional	76
	interna	100

	(Comunicación)	medios de	74, 84
		objetivo de	52, 62
		herramientas de	84
		política de	41, 56, 134
		estrategia de	47, 62
		vector de	81, 100
	Competencia		25, 57
	Contexto relacional		105
	Copyright		79, 112
	Correo electrónico		100
	Credibilidad		103
	Crecimiento		8, 35, 146
	Cultura scout		19
D	Debilidades		64
	Democrático (proceso)		24, 46, 47
	Derechos (imagen y marca)		79, 112
	Desmultiplicación		139
	Desarrollo		23, 24, 30, 146
	Diario scout		101
	Diferenciación		25, 111
	Dimensión política		43
	Documentos, documentación		58
E	Efectos multiplicadores		139
	Ejes de comunicación		68
	E-mail véase Correo electrónico		
	Emblemas		79, 80, 82, 112
	Emisor		71
	Encuestas de opinión		58
	Enfoque global, holístico		96
	Enfoque metodológico		11, 40, 42
	Entrevistas		95
	Esponsoring, sponsors		115
	Estrategia	enfoque	11, 40
		global	40, 13
		plan	41
	Estructura de la organización		45
	Estructura de trabajo		124
	Etica		108, 110, 117
	Evaluación	etapas de	137
		indicadores para	136
		método de	137
		herramientas de	137
		participativa	137
	Eventos scouts		88, 118, 135
F	Finalidades		40, 41, 55
	Financiamientos		63, 104, 110
	Fotógrafo		129
	Fotografías		99, 130
	Formación		126
	Fortalezas		58
	Fundaciones scouts		118
G	Globalización		23, 31
	Gobernanza		34
	Grafista		130
H	Historia		26
I	Identidad	colectiva	23, 25
		del Movimiento Scout	18, 24
		real	18
		simbólica	18
		visual	82, 83
	Identificación		21

Imagen	corporativa 82
	de marca 83
	derechos 112
	ecuación de la 32
	elementos constitutivos . . . 35
	institucional 82
	ligada a la identidad 22, 24, 98
	evaluación de la 57
	política de 41, 82, 100
	de cambio 59, 137
	de éxito 59, 137
	para la evaluación 59, 137
	Información 77
Indicadores	Innovación 19, 20, 25
	Internet 99
	Intranet 100
	Investigación científica . . . 28
J	Jerga 94
L	Legitimidad 102
	Lema 80
	Ley scout 19, 23, 79
	Lobby 108, 109
	responsable 132
	Logotipo 80, 82
M	Management de la organización 40, 45, 124
	Marketing 112
	Marca
	derechos 112
	funciones de una 16
	gestión de 15, 111
	imagen de 15, 112
	manual 83
	el Movimiento como 116
	promesa de la 41
	protección 112
	Marco operacional 124
	Mecenazgo, mecenas 115
	Medios 90
	Memoria 26
	Merchandising 113, 119
	Mensajes 40, 41, 51, 69
	Metas 40, 41, 55
	Misión 126
	Misión del Movimiento Scout 16, 19
	Movilización interna 47
N	Notoriedad 57, 78
	Nombre de la organización 82
O	Objetivos
	de comunicación 41, 52, 63
	formulación de los 62
	estratégicos 42
	Organización no gubernamental 105
P	Patrocinio, patrocinadores 115
	Presupuesto 134
	Patrimonio 28, 19, 119
	Partenariados 15, 102
	Parteners 43
	Perfil del Movimiento Scout
	comunicaciones 14, 76, 100
	partenariados 14, 102
	recursos 14, 110
	estrategia 14
	Periodistas 92

Plan	contenido del	42
	duración del	123
	idea del	45
	implementación	43
	estratégico	41, 45
Planificación		122
Práctica scout		32
Prensa	comunicado de	97
	conferencia de	97
	información de	97
	relaciones con la	90
	revista de	97
	visitas de	97
Press book		97
Principios fundamentales		19
Prioridades estratégicas		42
Proceso de toma de decisiones		45
Promesa		119, 21
Promoción		77
Propaganda		70
Proyecto		115
Público		41, 51, 61, 70
Publicaciones scouts		85
Publicidad		78
R Reacción en cadena		62
Receptor		71
Recursos	externos	132
	humanos	126
	internos	126
	nuevos (financieros).	110
Redactor jefe		131
Relaciones externas		15
Relaciones institucionales		108
Relaciones públicas		90
Representaciones	imagen.	18, 21
Representaciones externas		109, 127
Revistas scouts		101
Ritos		20, 88
S Semiótica		58
Sentido		18, 40
Sexos (géneros)		21, 23, 25
Slogan		80
Sociedad civil		107
Subvenciones		115
Símbolos		79
SWOT		58
T Tendencias		20, 55, 56
Temáticas		66, 67
Tiendas scouts		114
Tradiciones		18, 20
Traducciones		97
U Uniforme scout		81
V Valores	signos	18
	del Movimiento Scout	18, 67
	de uso	18
Visibilidad		102
Visión de la organización		83
W Webmaster		130

El código tipográfico

¿Qué es?

El código tipográfico es un conjunto de reglas que rigen la compaginación de los textos impresos o publicados en pantalla. Por lo tanto, se debe aplicar el código tipográfico no solamente cuando se edita una publicación en papel o cuando se pone en línea una publicación electrónica. El código tipográfico se interesa en las abreviaciones, a los cortes y a los guiones de palabras, a los espacios, al interlineado, al uso de cursiva, de mayúsculas y de minúsculas. También rige la escritura de los números, se interesa en la formación de los párrafos, la puntuación, la manera de posicionar los títulos.

Los grafistas, que son los garantes de la maqueta de un documento, es decir de la base convenida de compaginación, integran las reglas del código en su proyecto. Los correctores están muy atentos al respeto del código al momento de la relectura.

El uso del código tipográfico permite a un documento bien compaginado alcanzar cierta perfección. Sumado a un buen dominio de las reglas gramaticales y de la ortografía, así como a una homogeneidad sintáctica, estas reglas, bien aplicadas, contribuirán a la comodidad ofrecida al lector. Cada lengua tiene sus reglas tipográficas. Para la lengua francesa, se remite generalmente al código tipográfico en uso en la prensa¹. Es lo que se hizo en esta publicación.

¹ Abrégé du Code typographique à l'usage de la presse, CFPJ, Paris

Crear sus propias reglas tipográficas

No obstante, el uso y la tradición del escrito en una organización se suman a estas reglas básicas. Es la razón por la cual hemos respetado el uso un poco abusivo de las letras mayúsculas para ciertas palabras tales como "Movimiento Scout" o "Movimiento", que en un texto no scout se escribirían "Movimiento Scout" y "movimiento" ya que se trata de palabras consideradas comunes.

Búsqueda tipográfica de Scout Boom Comm

Título: Swiss 721 thin / Impact 24 pt, morado: pantone 527 (cmyk : 79/94/0/0),
interlineado 28 pt, a la derecha.

El Perfil del Movimiento Scout

Subtítulo: Impact 12 pt, naranja (cmjn : 0/63/100/0),
interlineado 15 pt, a la izquierda

El Perfil del Movimiento Scout

Inter título: Impact 10 pt, negro, interlineado 15 pt, a la izquierda

El Perfil del Movimiento Scout

Subparte: Swiss 721 Bd Cn BT 10 pt, negro, interlineado 15 pt, a la izquierda

El Perfil del Movimiento Scout

La lengua francesa no abusa de las mayúsculas como el inglés. Por lo tanto, encontrará numerosas siglas escritas en minúsculas, como por ejemplo Unesco. "Naciones unidas" se escribirá de este modo porque "unidas" es un adjetivo. Lo mismo ocurre con "ministerio", ya que no se abusará de las mayúsculas de deferencia.

Excepciones para las mayúsculas

Las excepciones que aceptamos en esta publicación están ligadas a la terminología scout y marcan la importancia o el carácter único de ciertas palabras en el Movimiento Scout. A continuación, se entregan algunos ejemplos:

- Oficina Mundial del Movimiento Scout,
- Ley,
- Misión,
- Movimiento Scout,
- Organización Mundial del Movimiento Scout,
- Programa de los jóvenes,
- Promesa,
- Recursos adultos.

También aceptamos las mayúsculas en ciertas palabras cuando afirman el alcance general de lo que representan en cuanto especialidad o ámbito de intervención. A continuación, se entregan algunos ejemplos:

- Una política de Imagen (pero se dejará en minúsculas "*la imagen institucional*"),
- La estrategia de Comunicación (pero se dejará en minúsculas "*medios de comunicación*"),
- El responsable de las Relaciones públicas y el director de la Comunicación.

Texto: Swiss 721 Th BT 10 pt, negro, interlineado 15 pt, justificado.

El uso del código tipográfico permite a un documento bien compaginado alcanzar cierta perfección.

Título de los recuadros: Impact 10 pt, negro, interlineado 15 pt, justificado.

Texto de los recuadros: Swiss 721 Cn It BT 10 pt, negro, interlineado 15 pt, justificado. Marco: 0,5 pt, morado, margen del texto 10 pt.

¿Qué es?

El uso del código tipográfico permite a un documento bien compaginado alcanzar cierta perfección..



La campaña "Un mejor escultismo para más jóvenes, acción para el crecimiento" fue lanzada en la Conferencia Scout Mundial de julio 2008. Esta campaña tiende a sensibilizar a todos los responsables del desarrollo del Movimiento para actuar. La Comunicación y el Marketing forman parte de los elementos indispensables para favorecer el crecimiento.

Dossier disponible en scout.org/growth

Bibliographie

Libros y publicaciones utilizados para la redacción de Scout.Boom.Comm

Abrégé du code typographique à l'usage de la presse
Centre de formation et de perfectionnement des journalistes
Paris, France

Achieving the Mission of Scouting
World Scout Bureau
Geneva, Switzerland, 2000

Approche de la planification de la Communication
John Middleton
Les Presses de l'Unesco, Paris, France, 1987 (épuisé)

Brands and Branding
Rita Clifton and John Simmons
The Economist, London, United Kingdom, 2003

Constitution and By-Laws of the World Organization of the Scout Movement
Geneva, Switzerland, 2008

Construire des actions collectives
Bernard Dumas, Michel Séguier
Editorial Chronique Sociale, Lyon, France, 1999

Dictionnaire des médias et du multimédia
Editorial Pocket, Paris, France, 1995

Dictionnaire du graphisme
Alan et Isabella Livingston
Thames & Hudson, Londres, Royaume Uni, 1998

Diffusion of Innovations
Everett M. Rogers
The Free Press. New York, USA, 1962

Basic Planning Kit
World Scout Bureau
Geneva, Switzerland, 1987

Scouting in Practice
World Scout Bureau
Geneva, Switzerland, 1996

Encyclopédie de la chose imprimée : du papier à l'écran
Sous la direction de Marc Combier et Yvette Peséz
Editorial Retz, Paris, France, 1999

Fundamental Principles
World Scout Bureau
Geneva, Switzerland, 1992

Image of Scouting
Asia Pacific Region
World Scout Bureau, Manila, Philippines, 2002

La Communication Marketing
Jean-Marc Décaudin
Editorial Economica, Paris, France, 1999

L'art d'influencer
Alex Mucchielli
Editorial Armand Collin, Paris, France, 2000

La société de consommation
Jean Baudrillard
Editorial Denoël, Paris, France, 1970

"La educación de los jóvenes, una declaración en el umbral del siglo 21", 1997

Aids to Scoutmastership
Robert Baden-Powell
World Brotherhood Edition, USA, 1919

Le Plan de Communication
Thierry Libaert
Editorial Dunod, Paris, France, 2000

Le problème des générations
Karl Mannheim
Editorial Nathan, Paris, France, 1990

L'identité
Coordonné par Jean-Claude Ruano-Borbalan
Editorial Sciences Humaines, Auxerre, France, 1998

Pocket Marketing
The Economist, London, United Kingdom, 2001

Publicitor
Jacques Landrevie et Bernard Brochand
Editorial Dalloz Gestion, Paris, France, 2001

Public Relations Strategy
Sandra Oliver
The Institute of Public Relations, London, United Kingdom, 2001

Running a Public Relations Department
Mike Beard
The Institute of Public Relations, London, United Kingdom, 2001

Escultismo para muchachos
Robert Baden-Powell
Hernandad Scout Mundial, Edición Scout Interamericana, 1991

The essential characteristics of Scouting
World Scout Bureau
Geneva, Switzerland, 1998

The Language of Politics
Harold Lasswell
George W. Stewart Publisher, New York, USA, 1949

Théorie de l'agir communicationnel
Jurgen Habermas
Editorial Fayard, Paris, France, 1987

A Strategy for Scouting
World Scout Bureau
Geneva, Switzerland, 2001

World Organization of the Scout Movement, a Global Brand
Allison Leslie Green
Research 2001-2002



Scout.Boom.Comm es una obra metodológica que permite seguir todas las etapas de la puesta en marcha de una estrategia de marca para el Movimiento Scout. Presentando los conceptos esenciales para la comprensión de la identidad del Escultismo y la imagen que refleja, este libro ayuda a comprender el lazo que existe entre imagen, mensajes-clave, prácticas del Movimiento y comportamientos individuales y colectivos.

El autor ha adaptado para el Escultismo los métodos de Comunicación y de Marketing así como métodos de elaboración estratégica, añadiéndole una perspectiva sociológica. Antiguo periodista, Richard Amalvy es Director de Comunicación de la Oficina Mundial de Escultismo desde julio del 2004. Posee una larga práctica profesional en relaciones externas, la comunicación por eventos, la elaboración de campañas institucionales y políticas, la captación de fondos, en Francia y en otros países.

Scout.Boom.Comm detalla todo cuanto debe ser realizado para mejorar la comunicación interna y externa, reforzar los lazos con los partenaires y aumentar los recursos. El título es una onomatopeya que recuerda que el Movimiento Scout "Scout" necesita de la comunicación "Comm" para conseguir un crecimiento y un desarrollo "Boom".

© Oficina Scout Mundial
Comunicación y Media
Septiembre 2008
scout.org

Distribuido por Scout Resources International Sarl
ISBN 978-2-917213-02-5
scout-store.com


OFFICIAL WORLD SCOUT SHOP