

## CAPÍTULO 9

# Reflexiones sobre las experiencias de diseño de Estrategias de Comunicación de estudiantes del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación de la FPyCS de la UNLP (2018/2019)

*Lucas Genine*

### Introducción

Este artículo pretende recorrer los momentos del Trabajo Práctico Final (TPF) del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación y hacer énfasis sobre un eje principal de análisis en el camino de la producción del trabajo de lxs estudiantes, **la metodología de planificación en la elaboración de estrategias y procesos de comunicación**. Para poner énfasis en dicho eje es que nos adentraremos a las nociones, procedimientos, herramientas, y momentos analíticos en el proceso de diseño y elaboración de estrategias de comunicación en el marco del TPF de la cátedra.

Pensar los modelos desde los que podemos intervenir en procesos de planificación de la comunicación para la transformación de la realidad pone a lxs comunicadorxs en una posición de reflexión sobre la mirada que se tiene del territorio, el rol que cada unx va a cumplir, desde dónde planificamos, los momentos que nos damos para planificar, y cómo lo hacemos. La propuesta del TPF (2018/2019) de la cátedra nos acerca a recorrer esas dudas interviniendo en el territorio desde la comunicación, cito:

“La propuesta es que los y las estudiantes se integren a un proceso de construcción de conocimiento, a partir del diseño y producción de estrategias de comunicación tendientes a fortalecer las relaciones entre actores e instituciones y territorios, y contribuyendo al conocimiento de los problemas de desarrollo.

El proceso de la práctica nos permite la articulación de los conceptos teóricos y las estrategias metodológicas con la realidad. En este sentido, la experiencia de la práctica favorece el aprendizaje, nos acerca al quehacer profesional y nos compromete con la producción de procesos de comunicación como propuesta para la transformación de la realidad social.”

En esta cita, encontramos que el sentido de la **intervención comunicacional en el territorio** es trabajar el diseño de una política de comunicación, en el marco de la estrategia de desarrollo de la institución / organización. Esto requiere un profundo **compromiso con los enfoques de comunicación que la conciben como proceso de transformación**.

Como parte de los inicios del debate sobre planificación, la cátedra ve relevante reflexionar sobre el término en relación a la comunicación, el desarrollo y la política. El camino de debate y reconocimiento de la mirada comunicacional al que la cátedra invita, sosteniendo la idea de política de comunicación como los modos en los que decidimos encontrarnos y relacionarnos, hacia adentro y afuera de la organización, permite dar cuenta de una planificación articulada con el desarrollo de la comunicación en procesos políticos.

## Propuestas metodológicas de planificación en la construcción de estrategias de comunicación

### Los modelos de planificación social en las experiencias de los TPF

Reconocemos a la planificación como herramienta de transformación de la realidad y como un proceso que es parte del camino que implica esa transformación. Con nuestra mirada de comunicadorxs, ponemos en juego esta herramienta en el marco de un proceso de desarrollo de una institución/organización sobre la que se interviene desde la comunicación. En el manual *Sembrando mi Tierra de Futuro* encontramos la idea de “La espiral de la planificación” para hablar de los momentos y acciones que conforman el camino hacia la construcción de nuevas realidades: **el diagnóstico, la planificación, la gestión, y la evaluación; sobre el conocer, tomar decisiones, hacer, aprender**. Acciones y momentos que se entrelazan, en tiempo y espacio, sobre el contexto en que cada experiencia se encuentre.

También podemos encontrar referencias sobre los momentos de la planificación en el desarrollo de los modelos que realiza Chavez Zaldumbide sobre la experiencia en planificación de políticas públicas en los distintos gobiernos de América Latina en la segunda mitad del siglo XX.

El autor sostiene que los modelos no son estrictamente uniformes en la práctica, sino que las distintas posiciones y miradas de la metodología varían en los procesos, ya que no cree en una realidad estática donde los modelos se amoldan a ella para ser llevados a cabo. **Chávez reconoce tres grandes enfoques de planificación que engloban las distintas perspectivas de la práctica política: el normativo (EN), el estratégico situacional (EES), y el comunicativo (EC)**<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> CHAVES ZALDUMBIDE, Patricio, “Breves análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina” en La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo, Memorias seminario internacional. Universidad de la Salle Bogotá, 1996

En sus descripciones los enfoques sostienen distintas nociones sobre quiénes planifican, hacia quienes va dirigida la planificación, y en dónde se expresa; la mirada de la realidad, la concepción de planificación, el objetivo de ésta, su propuesta metodológica, y cómo asume la evaluación.

Para reconocer estas distintas nociones en las prácticas de planificación en procesos de desarrollo, nos hacemos unas preguntas guías que orienten la reflexión sobre la representación de los modelos en dichas prácticas, cito TPF:

“¿Qué modelo prima en cada experiencia ¿Por qué?; ¿quiénes son lxs sujetxs que planifican?; ¿a quién va dirigida la planificación?; ¿en dónde se expresa la planificación?; ¿qué tensiones se reconocen entre los modelos?”

Veamos cómo podemos acercarnos a encontrar una referencia a estos modelos desde los trabajos finales que han realizado lxs estudiantes del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. Pero antes de hacer énfasis en este análisis, repasemos algunos aspectos fundamentales de los modelos de planificación, para estar en sintonía y saber qué pensar cuando nos referimos a cada modelo.

Veamos qué sucede en la **percepción de la realidad social y de qué manera se entiende la participación del planificador**. En el enfoque normativo (EN) de planificación, encontramos una lectura sectorizada de la realidad, en lo económico y lo social; una realidad homogénea, quieta, posible de ser modificada con la intervención desde la planificación y ejecución de un plan o programa. Esta concepción supone que lxs planificadorxs es un sujetx con la posibilidad de controlar esa realidad, para modificarla, según los intereses de ese plan, y claro de quien planifica.

En el Enfoque Estratégico Situacional (EES), se entiende la realidad como heterogénea, no dividida por sectores sino analizada por problemas sociales, y con actores que planifican cada uno desde su posicionamiento, dejando de lado la idea de que solo el “planificador” es quien tiene la competencia de transformar la realidad. Esta concepción integra la dimensión política al proceso técnico de la planificación.

El enfoque comunicativo (EC) comprende la realidad social desde la idea de integralidad, donde la realidad no está dividida en sectores, sino que los espacios donde se planifican son presentados con una identidad específica (con sus actores y situaciones); se presenta compleja y dinámica, una realidad dinámica en donde se revelan las diferencias entre actorxs pero también aquellas cosas que tienen en común. La última premisa de este enfoque de planificación es la construcción colectiva, donde frente a la acción estratégica, se propone la idea de acción comunicativa, donde estos procesos de planificación deben buscar estrategias de cooperación y proyectos colectivos.

Otra diferencia entre los modelos que nos interesa hacer hincapié es: **¿qué se entiende por planificación, cuál es su objetivo y cómo se presenta?** En el EN, la planificación es un instrumento que nos permite modificar la realidad, tiene el objetivo de cambiar una situación inicial para concretar una situación - objetivo, y se presenta en un Plan Libro (documento, norma) con el objetivo de que sea eficiente para el cambio de esa realidad que se busca modificar.

En el EES “la planificación es el proceso que precede y preside la acción”<sup>37</sup>, donde el programa es la secuencia de estrategias que nos permite acumular recursos. Una planificación que se centra en el logro de “mi proyecto sobre el no logro del proyecto de otro”. El objetivo al igual que en el EN es la concreción de una situación-objetivo considerando la viabilidad del plan sobre la realidad. Se presenta en un plan modular que hace hincapié principalmente sobre la acción estratégica.

En el EC, la planificación es un proceso que permite la transformación integral de la realidad a partir de la interacción social, un proceso que conforma un programa integrado por acciones y relaciones entre actorxs. Su objetivo a diferencia de el EES y el EN se centra en la transformación de las relaciones de lxs actorxs, lo que permite la transformación de la realidad. Y a diferencia de un plan modular o un plan libro, la planificación se concreta en un equipo de trabajo, y su proyecto no se diseña, sino que se construye.

Un último aspecto que analizaremos de estos modelos es la **propuesta metodológica** que los caracteriza. En el EN encontramos la propuesta de un método compuesto por fases: diagnóstico, programa o diseño, ejecución y evaluación. Fases que se abren y cierran en el tiempo del planificador: primero describiendo la realidad, luego definiendo qué hacer sobre esa realidad, ejecutando la idea, y relevando la eficiencia y eficacia del plan.

En el EES la propuesta la describe en momentos metodológicos: la explicación situacional, donde se da cuenta de la realidad sobre la que se interviene, se identifica el problema social explicándolo desde la construcción de una red causal. Un segundo momento, es el normativo, donde se identifican nuestras operaciones y proyectos estratégicos del plan. El tercero es el momento estratégico, donde se analiza la viabilidad institucional, social y económica del plan. Y un cuarto momento: el táctico operacional, donde accionamos con las decisiones tomadas previamente sin dejar de lado los otros momentos metodológicos. El EES también entiende a la evaluación como momento metodológico que tiene la finalidad de retroalimentar la acción concreta.

En el EC marcamos que, a diferencia de un plan libro o un plan modular, proponía concretarse en equipos donde su proyecto no se diseña sino que se construye. La propuesta metodológica de este tipo de planificación se construye a partir de:

“momentos o temas flexibles: cada uno de los cuales tiene productos formales pero, sobre todo procesos a ser trabajados. La constante interacción entre la reflexión, la acción y la retroalimentación de la acción por parte de los actores participantes. La continua construcción de códigos comunes y de espacios de negociación y consenso. Y la participación real de los actores.”

“Para la planificación comunicativa, la evaluación tiene un valor pedagógico en sí mismo pues su finalidad no es, solamente, tomar decisiones, sino ali-

<sup>37</sup> CHAVES ZALDUMBIDE, Patricio, “Breves análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina” en La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo, Memorias seminario internacional. Universidad de la Salle. 1996. Bogotá

mentar constantemente la acción a través de un proceso de indagación y valoración que permite que los actores participantes aprendan de lo actuado.”<sup>38</sup>

## De los modelos teóricos a las acciones de la práctica

Cuando damos inicio a la producción de la propuesta de TPF del TPPC, comenzamos a contactar organizaciones proponiendo realizar la práctica de la cátedra en dicha organización. La manera en que nos presentemos va a marcar nuestro modo de ver la organización, entenderla, y nos posicionará también con cierto perfil profesional. Nos define en ser profesionales que se involucran o no, que van conociendo de qué manera les atrae ejercer la comunicación y se define una cierta forma de *pararse* en el escenario social de intervención.

La experiencia nos hace transitar la manera en que definimos qué vemos de la realidad, si entendemos los conjuntos de conversaciones, si vemos una realidad sectorizada, o si analizamos problemas sociales. En nuestra producción del trabajo encontramos en la primera parte la propuesta de describir la estrategia de desarrollo de la organización, identificando las situaciones deseadas (horizonte de desarrollo), iniciales (realidad material y objetiva, valores subjetivos de la gente, y potencial de desarrollo) y futuras (pronóstico sin nuestra participación e intervención); en esta estrategia, en el diagnóstico socio comunicacional, y la estrategia de comunicación formulada, es donde podemos **ver qué modelos de planificación de los que propone Chávez tiene una presencia más fuerte que otros**. Así, partiendo de dar cuenta de la estrategia de comunicación propuesta al final del trabajo podemos reflexionar sobre el trayecto realizado y nuestra elección de transitar ese proceso.

¿Qué vieron en las realidades y las relaciones entre lxs actorxs, para llegar a tomar esa decisión? ¿Cómo pensaron la temática que trabajaron y qué entendieron por planificación a la hora de planificar? ¿Cómo vieron la realidad de comunicación de la organización? ¿Qué lectura de la estrategia de desarrollo de la organización se tuvo? Estas son preguntas que vamos a intentar responder de los trabajos prácticos finales y sus estrategias. Experiencias transitadas durante el 2018 y 2019, ambos años en el segundo cuatrimestre. Dos centros culturales, una biblioteca braille y una escuela, dos de los equipos en esos espacios definieron estrategias de comunicación pensando productos, y otros dos presentaron proyectos.

### Estrategia de Comunicación Centro Cultural Colibrí

El Equipo de Trabajo definió una estrategia de comunicación de **difusión** que hizo énfasis en la idea de la cultura como un derecho, valor conceptual que el grupo y el Centro Cultural

---

<sup>38</sup> CHAVES ZALDUMBIDE, Patricio, “Breves análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina” en La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo, Memorias seminario internacional. Universidad de la Salle. 1996. Bogotá

compartieron a la hora de pensar en lo que consistía una intervención desde la cultura. Este TPF fue realizado desde el EES en el año 2018 por el grupo de estudiantes conformado por: Sofía Fuentes, Emir Henríquez, Delfina Sánchez Magariños y Manuel Verduga.

Para posicionarse en el campo de la comunicación y la cultura, el equipo hace la siguiente lectura:

“Desde el Centro Cultural Colibrí, entienden la cultura como un derecho. Que es un campo de disputa, donde se la reconoce como espacio de construcción de sentidos. “Lo cultural es una decisión política y es fundamental a la hora de plantear estrategias para un horizonte de país...Siguiendo esta línea, no podemos separar nuestro tema, la cultura, de la comunicación. Entendemos esta última como herramienta política para la transformación de la realidad. “La cultura es la gran mediadora de todo proceso comunicativo”, explica J.M. Barbero.

La edición de un video para la promoción de un evento y la producción de stickers con la consigna “La cultura es un derecho” para repartir en la misma jornada, fueron las acciones de la estrategia y el grupo lo gestionó. Hicieron entrevistas audiovisuales, filmaron eventos, tomaron fotos de archivos, guionaron el producto, lo editaron y exportaron; también editaron el material gráfico propuesto para el sticker y los repartieron en el evento.

Es interesante recuperar de este trabajo la descripción de la realidad de comunicación, donde toman particularmente una posición sobre sus acciones:

“Desde este espacio se trabaja la comunicación como una planificación comunicativa, en la cual reconocen que la realidad es diversa y que si bien los actores tienen diferencias también tienen puntos en común que hacen posible una construcción colectiva. Entienden -(el Centro Cultural)- que la realidad se va transformando colectivamente a partir de la interacción, la cooperación y el consenso social. De este modo es que perciben y trabajan la relación comunicación/cultura en la cotidianeidad”.

Para llegar a definir su estrategia el grupo se detuvo a relevar datos de la realidad, hizo un diagnóstico socio comunicacional donde reconoció un contexto político, económico y social. Dieron cuenta de que quienes sostienen el trabajo de responsabilidad en el centro lo hacen con solidaridad, resaltando los valores que hacen al trabajo cotidiano en Colibrí. Resaltaron los vínculos con lxs vecinxs y su construcción en red. Y de sus entrevistas les ha quedado marcado que este Centro Cultural, así como otros tantos en la ciudad de La Plata, en ese contexto, sufrieron las decisiones políticas de persecución a los espacios culturales por parte del gobierno municipal. Una lectura de la realidad que nos invita a pensar con una lógica de los modelos comunicativos y estratégicos situacionales.

Habíamos mencionado ya el cuadro de realidades como herramienta metodológica pero: ¿cómo nos propone analizar la realidad?

**CENTRO CULTURAL COLIBRI**

## CUADRO DE REALIDADES

Realidades	Datos	Causas	Tendencias	Líneas de Acción
Las redes no son utilizadas como transmisoras de sentidos que reconozcan la cultura como un derecho y muchas veces se repiten discursos en contra de esto.	La comunicación con otros usuarios en las redes sociales son instancias únicamente de difusión.	Los medios de comunicación difunden discursos favoreciendo intereses de clases altas y marginan a las clases populares. Falta de políticas públicas que promuevan la cultura.  Falta de mensajes que pongan en agenda el tema de la cultura. Falta de organización del centro respecto a la gestión de redes.	No va a haber desarrollo ni transformación de la realidad.  Tampoco se potenciará una mejor calidad de vida para las clases populares.	Repartir stickers que de manera dinámica interpelen sobre los sentidos de cultura en la vía pública. Tendrás una frase que diga "La cultura no se clausura".  Realización de un video publicitario del lugar y del proceso de producción y reparto de stickers, con la idea de crear y producir debates en torno a la cultura y la importancia de defenderla.

Retomando la presencia de los modelos comunicativos y estratégicos, el enfoque estratégico situacional cobra relevancia en saber con quiénes construyen sus relaciones políticas. Dialogan con otros Centros Culturales (CC) que, al igual que ellxs, se encuentran sufriendo las mismas políticas, y se organizan en un esquema de red para accionar en colectivo y enfrentar esta problemática. En este caso, en ese contexto se discutía por una normativa que contemple los espacios culturales como parte de la ciudad, con sus fondos de inversión y su democratización.

### Estrategia de Comunicación del Centro Cultural El Mordisquito

Este trabajo fue realizado durante el segundo cuatrimestre del año 2019 por: Selena Reniero, Florencia González, Guadalupe Márquez, Candela Bosco Navarro, Joaquín Leandro Fernández. La estrategia planteada por este grupo concluye en un **Taller de Comunicación para trabajar la identidad del colectivo del Centro Cultural**. Un espacio donde lxs actorxs que conforman la organización puedan construir desde el debate qué es el Centro, qué busca hacer, y cómo lo hace; cómo se acerca a lxs otrxs, y cómo milita la cultura, entre otros objetivos. El debate es planteado como necesario en busca de poder transformar la imagen del centro desde la participación misma de lxs actorxs que la componen.

Este es un proyecto presentado a la organización para trabajar la comunicación interna en pos de fortalecer la externa, y al propio esquema organizativo. El **proyecto** que se presenta es una instancia para acercar su propuesta de comunicación a la organización. Contarles qué, cómo y por qué debe hacerse, en este caso, un taller para trabajar la identidad del centro cultural, donde reflexionar sobre las propias prácticas con las que construir la realidad de la organización.

¿Cómo ordenamos la información en nuestro proyecto? ¿A qué información le damos relevancia? ¿qué damos a conocer primero? ¿cómo ordenar las ideas? Acá el proyecto que este equipo presentó:

**PROYECTO CENTRO CULTURAL EL MORDISQUITO**

## TALLER DE COMUNICACIÓN PARA LA RECONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD.

**BREVE DESCRIPCIÓN** Realización de encuentros entre lxs militantes en el marco de taller para definir la construcción de una identidad propia, como centro cultural, para así poder transmitirla hacia lxs vecinxs.

**ENTE EJECUTOR** Quiénes llevarán adelante los espacios de encuentro, serán personas del campo de la comunicación y sus estudios, que estén dispuestxs a poder conducir el taller como un espacio de debate y como un proceso de transformación sobre la identidad.

**TERRITORIO** Centro Cultural El Mordisquito, ubicado en 18 y 57. Es un centro cultural que desde sus inicios en 2017, buscó construir un tipo de militancia activa que fomentara el debate y la discusión de distintas ideologías a partir de de la cultura. Con una perspectiva política marcada, tienen el objetivo de acercarse al barrio en donde se encuentran, generando espacios de talleres o distintas actividades culturales.

**DESTINATARIX** Son las personas militantes del Centro Cultural El Mordisquito, que a partir de su voluntad de transformar la realidad del barrio a través de la cultura, podrán repensar su identidad tanto para el interior como el exterior y de esta forma lograr interpelar a los vecinos.

**PROBLEMAS DE DESARROLLO** Intentaremos resolver los problemas de identificación del centro cultural. Este deriva de una falta de comunicación interna fluida, meditada y guiada en cuanto a cómo se definen como organización y como centro cultural. Esto no les permite, a su vez, dar la imagen que desean para con lxs vecinxs, provocando así el desinterés de estos y la poca participación.

**PROPUESTA** Se llevará adelante un espacio de Taller como espacio para el debate y la definición entre militantes del centro y personas cercanas a la comunicación y sus estudios sobre la identidad del colectivo.

**JUSTIFICACIÓN** La propuesta apunta a resolver uno de los problemas que choca en manera más directa con los objetivos del espacio, el poco acercamiento de lxs vecinxs. Los encuentros en modo de taller permiten un debate horizontal y participativo, que permitirá un intercambio fluido en pos de construir una identidad de centro cultural para con el exterior.

**OBJETIVO GENERAL** Dar cauce a un proceso de debate sobre la identidad del Centro Cultural para fortalecer las relaciones del Centro Cultural con su comunidad.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conformar el espacio de Taller de Comunicación que permita el trabajo colectivo y presencial de lxs militantes del centro.
- Achicar la brecha del sentido común entre Centro Cultural y Unidad Básica de lxs militantes del espacio.
- Producir contenido propio sobre el desarrollo cultural del Centro.

**METAS**

- Garantizar 5 encuentros para el desarrollo del taller en el mes de Diciembre.
- Que el 100% de lxs militantes transiten al menos 3 encuentros.
- Producir 5 piezas de comunicación de manera colectiva que den cuenta del desarrollo cultural del centro.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Del 1 al 5 /12: convocatoria a lxs militantes a participar del taller y personas cercanas a la comunicación.  
 7/12: primer encuentro.  
 10/12: segundo encuentro.  
 16/12: tercer encuentro.  
 19/12: cuarto encuentro / jornada final.

**PRESUPUESTO**

Sólo viáticos de cada unx (SUBE, combustible, galletitas para el mate).

**IMPACTO SOCIAL**

Lxs beneficiarios del proyecto serán todxs lxs militantes del centro cultural que concurran al espacio del taller, alrededor de entre 30 y 40 personas.



Esta estrategia de comunicación se propone en el marco de un proceso de planificación donde se establecieron miradas conceptuales, de la comunicación, la planificación, donde se definió cómo y qué mirar al analizar la realidad, y la manera en que se podría gestionar una propuesta que alcance la situación deseada del Centro Cultural. El grupo planificador aportó a un conjunto de acciones colectivas enmarcadas en proyectos y actividades grupales que la organización lleva adelante, y que propusieron un camino a recorrer por los actores involucrados en la realidad del Mordisquito.

La estrategia propuesta por el grupo planificador sostuvo la importancia de una “cultura capaz de disputar sentidos”, reconoció las relaciones (analizadas en la herramienta del pre-diagnóstico) con otras organizaciones de la comunidad con la que El Mordisquito sostiene relación política, como por ejemplo la CTEP (Confederación de Trabajadores de la Economía Popular), dejando marcado el énfasis sobre la construcción de diálogo y conversaciones entre actores a la hora de conocer y realizar el diagnóstico de la organización. El equipo planificador trabajó la elaboración del proyecto desde el Enfoque Comunicativo (EC), con una mirada construida sobre la realidad social, y una descripción de la misma dentro del TPF.

## **Estrategia de Comunicación de la Biblioteca braille y parlante**

Este TPF fue realizado en el segundo cuatrimestre del año 2018 por: Alina Barazzutti , Maria Sol Caviggia y Candela Tedesco. El equipo de trabajo decidió realizar una estrategia de comunicación basada en la producción de mensajes gráficos **para dar a conocer la biblioteca a otras organizaciones y de este modo, construir nuevas relaciones que pudiesen concluir en nuevos proyectos.**

El equipo entiende a la comunicación como:

“un intercambio entre personas / organizaciones / comunidades en donde construimos en conjunto con otros tomamos como base el diálogo con otras instituciones, ya que desde ahí se desencadena que las personas del barrio conozcan la biblioteca, entiendan su importancia”.

Esta visión de la estrategia responde a una modalidad de pensar la planificación y la comunicación desde una mirada estratégica para hacer llegar el mensaje; y comunicativa ya que piensa en el objetivo de transformación desde la relación y conversación con otros actores sociales. Dejan clara su posición conceptual de planificación expresando:

“Trabajaremos a partir de un enfoque estratégico situacional. Consideramos que cada actor social tiene un rol en la biblioteca y, en este caso, trabajan en conjunto a partir de una situación-objetivo”.

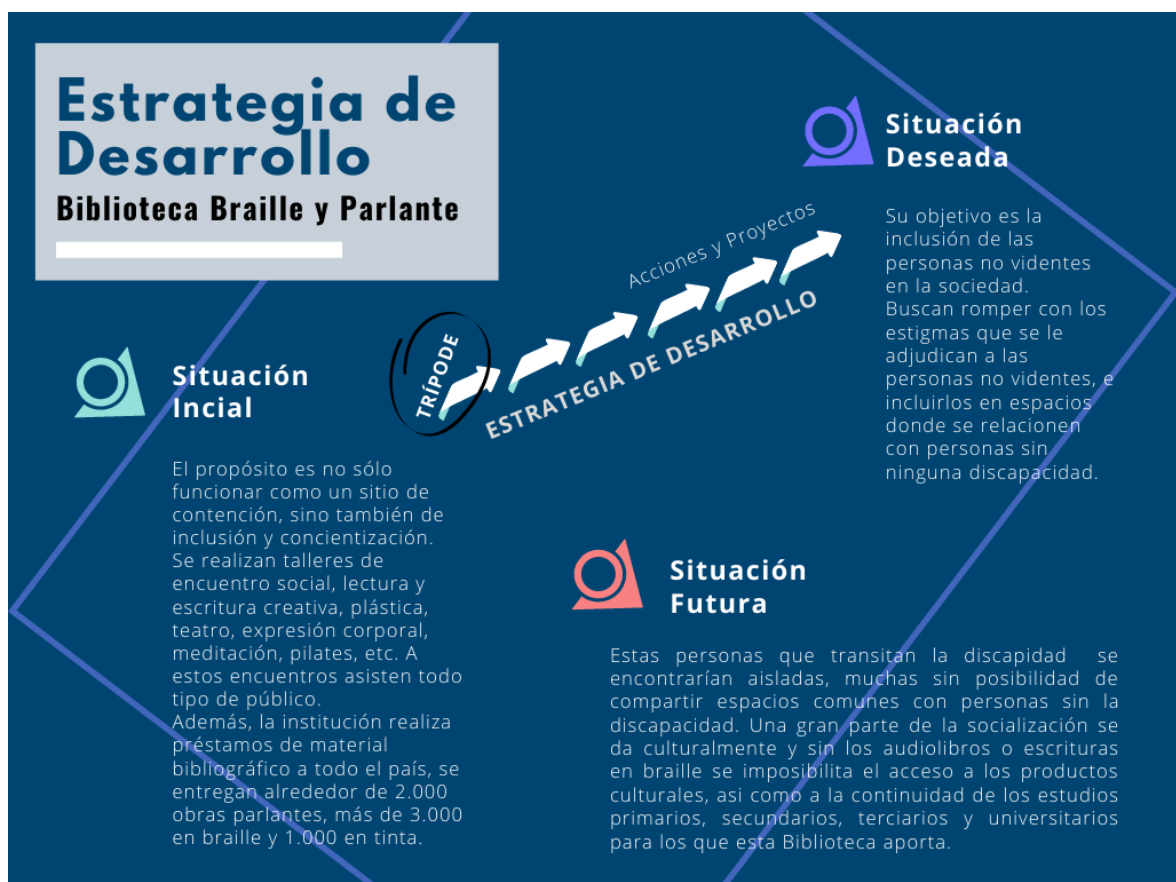
El equipo define su posición sobre la temática en la que trabaja la organización: la discapacidad. Definir conceptualmente nuestros temas que constituyen la realidad de los escenarios de intervención nos permiten dar una mirada integral a la estrategia que buscamos aportar.

Al respecto, el equipo entiende a la discapacidad del mismo modo que la Biblioteca Braille, la cual: “no debe ser tratada como una limitación sino que se debe trabajar para poder insertar a los no videntes que asisten al espacio, al sector laboral y social.”

Al mismo tiempo, el equipo planificador piensa que la Comunicación es estratégica para multiplicar estos sentidos:

“Nuestro objetivo es utilizar la comunicación para generar lazos que construyan sentidos, que disputen los significados hegemónicos sobre la discapacidad. Entendemos que la comunicación es una herramienta que posibilita la transformación social, el cual es nuestro objetivo”.

El deseo de la organización sobre el que se piensa la estrategia es “*la inclusión de las personas no videntes en la sociedad*”. Este deseo motorizó el análisis sobre el vínculo de la biblioteca con la comunidad, lo cual posibilitó reconocer actores con los que generar nuevas propuestas.



## Estrategia de Comunicación de la Escuela de Educación Secundaria N°13

El equipo realizó su práctica en el segundo cuatrimestre de 2019, en la Escuela de Educación Secundaria N°13. Fue integrado por Federico Diaz, Tamara Arenillas, Juan Deud Brito y Lautaro Rost, en esta escuela, presentó un **Taller de Comunicación** como propuesta. El grupo pensó un espacio de intercambio y diálogo frente a un accionar normativo que venía sosteniendo la dirección de la escuela. Una realidad que reconoció el grupo como negativa fueron: “los problemas de vinculación y diálogo entre cuerpo docente, directivos, y alumnos”.

El grupo presentó como propuesta “llevar a cabo un taller de comunicación, en donde participen los alumnos, docentes y equipo directivo para poder generar un mejor vínculo entre ellos”.

La escuela había decidido establecer un decreto que llevaba el nombre de “Educación para la paz”. Se puede hacer la lectura clara de la manera en que se presentaba ese decreto en acciones, que buscaba formar una conducta: había un taller donde tenías que conquistar tus logros, aprobar todo, y pasar de año; y establecía que en el “clima escolar” debían haber buenas relaciones. Este decreto, y su insistencia accionaria para modular formas, no fueron acompañadas desde la contención a lxs estudiantes y un recorrido de reconocimiento de trayectoria escolar y de vida. El decreto era para decir que había que estudiar y pasar de año, y que no había que pelearse. Claramente detrás de esta realidad identificada con todos los valores de una modalidad normativa de planificar, el equipo de práctica pensó en una propuesta donde cada actor se pueda expresar sobre la situación.

Así la mirada que sostuvo el grupo fue desde una planificación que piense las conversaciones, las relaciones, y cómo se constituyen los escenarios que comparten estos actores. Se reconocieron realidades que involucraban conversaciones, y se analizaron relaciones de comunicación entre actores claves. Lxs estudiantes, con lxs docentes, y lxs directivos.

La situación deseada que plantea la estrategia de desarrollo sostiene que “Se busca que los chicos tengan un mayor acompañamiento posible en el transcurso de su vida escolar, donde los alumnos no vean a los directivos como una figura de autoridad, sino como alguien a quien poder confiar y expresar sus inquietudes, problemas o logros”.

Otra información relevada en el trabajo final del equipo, que construye la coherencia entre un posicionamiento conceptual y la propuesta de estrategia, es el valor con que definen la *educación que se entiende necesaria para lxs pibxs y a la educación pública como tal*.

Citamos el trabajo: “una educación en donde los estudiantes puedan dialogar entre ellos, dar sus diferentes puntos de vista y en donde el docente no ponga foco en los contenidos sino que ponga énfasis en el proceso, problematizando y reflexionando cada caso particular, ya sea con el equipo institucional o con cada una de las familias”.

EES N°13

## CUADRO DE PRE-DIAGNÓSTICO

¿Quiénes son los actores?	Alumnos	Directivos	Profesores	Alumnos
¿con quién se comunica?	Profesores	Alumnos	Directivos	Alumnos
¿cual es el contexto?	Mantienen un diálogo pedagógico en las diferentes aulas del colegio.	Mantienen una relación lineal en la dirección (oficina del director).	Mantienen un discurso académico en la Oficina del director o sala de profesores.	Mantienen una relación y diálogo coloquial en el colegio en general (patio, aula, etc)
¿cuales son los canales de comunicación?	Orales y escritos.	Orales.	Orales y escritos.	Orales.
¿cuales son los lenguajes?	Formales e informales.	Formal.	Formal.	Informal.
¿como es el flujo de comunicación?	Horizontal: Se da por momentos una comunicación muy buena, fluida y escasas veces se ve reflejada la falta de respeto.	Vertical: El flujo de comunicación no es bueno ya que notamos tensiones entre ambas partes.	Vertical: Existe una comunicación seria donde se hablan cosas importantes de carácter académico.	Horizontal: Hay una comunicación de entendimiento y complicidad entre pares. En algunas ocasiones existe una relación de violencia.

EES N°13

## CUADRO DE REALIDADES

Realidades	Datos	Causas	Tendencias	Líneas de Acción
Problemas de vinculación y diálogos entre directivos y alumnos.	El director dictó un "decreto de paz" para mejorar la conducta estudiantil, pero no tuvo éxito.	Ambiente violento y de malas conductas constantes por parte de ambos actores.  La dirección no considera la mirada de lxs estudiantes para la resolución de conflictos.	Esto puede llevar a que alumnos abandonen su educación. Esto puede terminar con incidentes graves en la institución como lesiones	Generar espacios de encuentro para abrir la comunicación entre ambas partes.

## Conclusiones

Podemos recuperar ahora unas líneas de la introducción de este capítulo: *el sentido, trabajar la comunicación desde el diseño de una estrategia de comunicación en el marco de la estrategia de desarrollo de la institución / organización, y con un profundo **compromiso en la producción de procesos de comunicación como propuesta para la transformación de la realidad.***

Estas experiencias que recuperamos para la reflexión nos dejan pistas claras sobre dónde hacer foco cuando pensamos en construir nuestras estrategias de comunicación en el marco de la estrategia de desarrollo:

- **Identificar los sentidos que construyen los valores de la organización.** El equipo que trabajó su práctica desde el EES en el Centro Cultural Colibrí tuvo una fina lectura sobre los sentidos que se debían construir con el aporte de una estrategia de comunicación. Para eso definieron una acción concisa donde el mensaje fue claro: “La cultura es un derecho”. Con ese mensaje produjeron un sticker y un video. Esa lectura se logró por el posicionamiento del equipo frente a la realidad. Reconocieron la “falta de mensajes que construyera agenda con el tema de la cultura con perspectiva de derechos”, y se pensó dando valor a los deseos de la organización.
- **Visualizar nuestra acción / propuesta en el marco de la estrategia de desarrollo de la organización.** En este sentido, para dinamizar la transformación en las organizaciones donde participamos, es importante pensar cómo nos acercamos a la producción del deseo, como parte del camino de la estrategia de desarrollo, para aportar desde la comunicación. El camino no será recto, y nuestra estrategia será un paso entre el largo trayecto que le queda por recorrer a la institución. El equipo de práctica de la Biblioteca Braille y Parlante es ejemplo de esta lectura. Donde se busca incluir a las personas no videntes en la sociedad, el grupo acompañó en la construcción de ese deseo con la producción de un material gráfico destinado a sensibilizar a otras organizaciones sobre la inclusión de lxs no videntes.
- **Identificar y analizar actores y relaciones de comunicación en la organización.** El equipo trabajó sobre el EE y desde el EC. Ya compartimos para esto las herramientas del cuadro de pre-diagnóstico y el cuadro de realidades, en donde por ejemplo podemos atender a las relaciones analizadas entre lxs directivos de la escuela y lxs alumnxs, en el grupo de intervención sobre la EES N°13, que permitieron identificar un patrón de decisión con mirada normativa, marcando el problema y dando paso a pensar en el aporte que el grupo podría hacer sobre esa relación.
- **Presentar lo más claro posible la propuesta de comunicación.** Esto es igual de importante que los puntos anteriores. Ya que si no buscamos hacernos entender de la manera más clara posible. El grupo que trabajó sobre el CC “El Mordisquito” se dedicó a que sea claro su proyecto.

Este capítulo ofrece a los estudiantes de la cursada del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación, un acercamiento a la producción del TPF que se propone en la cursada. De manera que conozcan las experiencias de otros equipos, en distintos espacios de práctica, con distintas temáticas a trabajar desde la comunicación, y con estrategias que deriven en la producción de piezas comunicacionales o proyecto de comunicación. Estas líneas pretenden cumplir esa función, acercar la experiencia y relacionarla con las reflexiones y debates teóricos en cursada necesarios para recorrer la producción del TPF.

Los conceptos Desarrollo, Planificación, Comunicación y Política, caminando sobre el proceso de práctica, se presentan en los momentos de conocer, tomar decisiones, hacer y aprender. Y los modelos de planificación, en los que identificamos las diversas formas de concebir la planificación y el rol de los planificadores, se hacen visibles en nuestras decisiones como equipo en las lecturas de las realidades y nuestro modo de intervenir en un escenario social.

## Referencia Bibliográfica

- Arrúa, V. (2009). Modalidades de Conocimiento en Procesos de Planificación y Gestión de la Comunicación. Análisis de la experiencia de la UdeP. Tesis de Maestría PLANGESCO. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. La Plata
- Ceraso, C. (2008). Redes de Desarrollo Local y Colectivos de Comunicación en el Territorio. Cap. Teoría de Base. Tesis de Maestría PLANGESCO-FPyCS-UNLP.
- Ceraso C. y otros. (2011). Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo endógeno. Publicación Ediciones de Periodismo y Comunicación Social UNLP. La Plata
- CHAVES ZALDUMBIDE, P. (1996). "Breves análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina" en La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo, Memorias seminario internacional. Universidad de la Salle. Bogotá.
- Germán, R. (2006). La producción de conocimientos pertinentes a los escenarios de transformación. Conocer para transformar. Revista Trampas de la comunicación y la cultura nº 50. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP. La Plata
- Kaplún, M. (2002). Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular). Editorial Caminos. La Habana.
- Propuesta de Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación FPyCS. UNLP 2018/2019. La Plata.
- Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación - Centro Cultural El Mordisquito. Selena Reniero, Florencia González, Guadalupe Márquez, Candela Bosco Navarro, Joaquín Leandro Fernández. 2019. La Plata.
- Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación - Biblioteca braille y parlante. Barazzutti Alina, Caviggia Maria Sol, Tedesco Candela. 2018. La Plata

Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación - Centro Cultural Colibrí. Fuentes Sofía, Henríquez Emir, Sánchez Magariños Delfina, Verduga Manuela. 2018. La Plata.

Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación - Escuela de Educación Secundario N°13 de La Plata. Diaz Federico, Arenillas Tamara, Deud Brito Juan, Rost Lautaro. 2019. La Plata.