

Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (cátedra I)  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP

# PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS COMUNICACIONALES

Washington Uranga y Teresita Vargas (coordinadores)

Santiago Algranati - Gabriel Appella - Daniela Bruno  
Cecilia Huarte - Martín Iglesias - Andrea Iotti  
Cecilia Pagola - Natalia Zapata



# **PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS COMUNICACIONALES**

---

**Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (cátedra I)  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP**

# **PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS COMUNICACIONALES**

---

**Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (cátedra I)  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP**

**Decana**

Andrea Varela

**Vicedecano**

Pablo Bilyk

**Jefe de Gabinete**

Martín González Frígoli

**Secretaria de Asuntos Académicos**

Ayelen Sidun

**Secretaria de Investigaciones Científicas**

Daiana Bruzzone

**Secretaría de Posgrado**

Lía Gómez

**Secretario de Extensión**

Agustín Martinuzzi

**Secretario de Derechos Humanos**

Jorge Jaunarena

**Secretario Administrativo**

Federico Varela

**Secretaria de Finanzas**

Marisol Cammertoni

**Secretaria de Género**

Delfina García Larocca

**Secretario de Producción y Vinculación Tecnológica**

Pablo Miguel Blesa

Planificación y gestión de procesos comunicacionales/

Washington Uranga ...(et al); coordinado por Washington Uranga y Teresita Vargas.- 1a edición para el alumno - La Plata; Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 2020.

Libro digital PDF

Archivo Digital: descarga online

ISBN 978-950-34-1918-2

1. Planificación. 2 Gestión. 3. Comunicación. I. Uranga, Washington, II Uranga, Washington, coord. III. Vargas Teresita, coord.

CDD 302.2

Edición: Dirección de Cuadernos de Cátedra / Secretaría de Asuntos Académicos  
Diseño de tapa e interiores: Felicitas Bujanzi

**Ediciones EPC**  
de Periodismo y Comunicación

Derechos Reservados  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social Universidad Nacional de La Plata Primera edición,

Primera edición: abril 2020  
ISBN 978-950-34-1918-2  
Hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Se permite el uso con fines académicos y pedagógicos citando la fuente y a los autores.

---

Este trabajo reúne parte de otros aportes ya publicados por los mismos autores y por los equipos de cátedra del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y del Taller Anual de la Orientación Políticas y Planificación de la Comunicación de la Carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

La finalidad de este material es ayudar a la comprensión de los temas que aquí se desarrollan, haciendo a las veces de orientación para la lectura y la profundización de los textos recomendados, todos los cuales se incluyen en la bibliografía.

---

# Índice

---

## **Un texto, una propuesta, un compromiso .....12**

### **Primera parte**

Enfoques y reflexiones acerca de la gestión como proceso integral, la idea de planificación, los sentidos de la comunicación, la intervención como práctica política y el territorio como escenario de relaciones de los actores sociales.

#### *Capítulo I*

Intervenir en las prácticas sociales. Reflexiones desde la comunicación. Por Washington Uranga	
¿Qué es intervenir?.....	<b>15</b>
El territorio.....	<b>17</b>
Actores en situación.....	<b>20</b>
Intervenir desde la comunicación.....	<b>22</b>

#### *Capítulo II*

Perspectiva comunicacional. Por Washington Uranga	
¿Mirar la comunicación o mirar desde la comunicación?.....	<b>24</b>
Situaciones de comunicación.....	<b>30</b>
Concepciones, percepciones y evaluaciones.....	<b>34</b>
Procesos comunicacionales.....	<b>37</b>
Lo público como escenario de comunicación.....	<b>38</b>

#### *Capítulo III*

La gestión: proceso integral. Por Washington Uranga	
Un punto de partida.....	<b>40</b>
¿Qué entendemos por gestión?.....	<b>42</b>
Fases de la gestión.....	<b>48</b>
Tensiones de la gestión.....	<b>50</b>

#### *Capítulo IV*

Enfoques de planificación. Por Martín Iglesias, Cecilia Pagola, Washington Uranga	
La planificación.....	<b>55</b>
Enfoques o estilos de planificación.....	<b>58</b>
A lo largo de la historia.....	<b>59</b>
Planificación y comunicación.....	<b>61</b>
Los grandes estilos o enfoques.....	<b>62</b>



Planificación normativa.....	<b>63</b>
Proferencia y prospectiva.....	<b>65</b>
Planificación estratégica situacional.....	<b>66</b>
Planificación prospectiva estratégica.....	<b>68</b>
Nuestra opción.....	<b>75</b>
Anexo I Los enfoques de planificación según Gabriel Kaplún.....	<b>77</b>
Anexo II Enfoques de planificación.....	<b>80</b>

### *Capítulo V*

Territorios, actores y relaciones en el escenario social.	
Por Daniela Bruno, Andrea Iotti y Santiago Algranati.....	<b>82</b>
¿A quiénes llamamos actores sociales?.....	<b>83</b>
El “mapeo de actores”	
El mapeo de relaciones o de redes.....	<b>84</b>
El mapeo de territorios.....	<b>87</b>
El mapeo de actores.....	<b>91</b>
¿Qué tienen en común los mapeos?.....	<b>96</b>

## **Segunda parte**

La propuesta metodológica. El análisis situacional desde y de la comunicación. El diseño de la intervención. Procesamiento de la información y conclusiones. La planificación comunicacional.

### *Capítulo VI*

El proceso	
El análisis situacional desde y de la comunicación.....	<b>99</b>
Planificación comunicacional.....	<b>103</b>

### *Capítulo VII*

Análisis situacional. El diseño de la intervención.	
Por Gabriel Apella, Cecilia Huarte y Teresita Vargas.....	<b>104</b>
El trabajo de campo como forma de construcción de conocimiento.....	<b>106</b>
El diseño de la intervención.....	<b>107</b>
La aproximación a la temática.....	<b>108</b>
Interrogantes a considerar en esta aproximación.....	<b>109</b>
El acercamiento inicial.....	<b>110</b>
Aspectos a considerar en cuatro niveles.....	<b>111</b>
Mapear actores.....	<b>113</b>
Interrogantes a considerar durante el mapeo de actores.....	<b>116</b>
Desarrollo del mapeo.....	<b>118</b>
La propuesta de trabajo de campo.....	<b>122</b>
Las variables clave comunicacionales.....	<b>125</b>
¿Cómo identificar y definir las VCC?.....	<b>127</b>

Aportes para identificar las VCC.....	<b>132</b>
El marco conceptual.....	<b>134</b>
El marco metodológico.....	<b>136</b>

### *Capítulo VIII*

Análisis situacional. Procesamiento de la información y conclusiones. Por Gabriel Appella, Cecilia Huarte, Teresita Vargas.....	<b>138</b>
Sugerencias.....	<b>139</b>
¿Cómo procesamos la información relevada? Descripción y análisis: construcción de brechas.....	<b>140</b>
Interpretación causal de las brechas.....	<b>144</b>
¿En qué consiste la técnica "árbol de problemas"?.....	<b>147</b>
Mapa causal.....	<b>149</b>
Nudo crítico.....	<b>151</b>
Conclusiones y líneas de acción.....	<b>152</b>
Guía para la redacción del informe final de análisis situacional y/o diagnóstico dinámico de y desde la comunicación.....	<b>155</b>
Anexos.....	<b>158</b>
Descripción de la realidad comunicacional.....	<b>161</b>

### **Tercera parte**

La mirada política en la definición y diseño de las estrategias de y desde la comunicación. El nivel estratégico, programático y táctico operacional.

### *Capítulo IX*

Diseño estratégico. Por Daniela Bruno, Washington Uranga, Teresita Vargas Perspectiva política en el diseño estratégico.....	<b>164</b>
Diseño estratégico desde y de la comunicación La estrategia: un poco de genealogía.....	<b>166</b>
¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación?.....	<b>170</b>
El objetivo estratégico.....	<b>171</b>
A quienes involucramos.....	<b>173</b>
Tipos de estrategias.....	<b>174</b>
Anexo.....	<b>179</b>

### *Capítulo X*

Del diseño estratégico a planes, programas y proyectos. Por Martín Iglesias, Cecilia Pagola, Teresita Vargas, Natalia Zapata.....	<b>182</b>
Sugerencias iniciales.....	<b>184</b>
Niveles de planificación.....	<b>186</b>
Secuencia de planificación.....	<b>187</b>

Definiciones de proyecto.....	<b>189</b>
Tipos de proyectos.....	<b>192</b>
La planificación.....	<b>194</b>
El documento de planificación.....	<b>195</b>
1. La presentación.....	<b>196</b>
a) <i>Carátula o portada</i>	
b) <i>Índice o tabla de contenido</i>	
c) <i>Resumen ejecutivo</i>	
d) <i>Introducción</i>	
e) <i>Planteo del problema</i>	
f) <i>Fundamentación</i>	
g) <i>Objetivo general de la planificación</i>	
h) <i>Objetivos específicos</i>	
i) <i>Metas</i>	
2. La filosofía de la planificación y el diseño estratégico.....	<b>200</b>
j) <i>Filosofía de la planificación o criterios políticos</i>	
3. Diseño estratégico.....	<b>202</b>
k) <i>Criterios estratégicos y diseño de estrategias de comunicación</i>	
l) <i>Las estrategias de comunicación</i>	
4. Los proyectos.....	<b>206</b>
-Nombre	
-Objetivos	
-Descripción general	
-Fundamentación	
-Interlocutores	
-Actividades	
-Modalidad de ejecución	
-Resultados esperados	
-Viabilidad y factibilidad	
-Responsables	
5. Cuadro de correspondencia.....	<b>210</b>
6. Cronograma.....	<b>211</b>
7. Presupuesto.....	<b>213</b>
<b>Bibliografía general.....</b>	<b>214</b>
<b>Sobre las/os autoras/es.....</b>	<b>224</b>

---

Sólo por motivos gramaticales y para hacer más ágil la lectura, cada vez que se utilizan en este trabajo los términos generales “el comunicador”, “todos”, “los estudiantes”, “los participantes” “científicos”, “investigadores”, “gestores”, “actores” entre otros, se estará haciendo referencia a los comunicadores y comunicadoras, todas y todos, los y las estudiantes, los y las participantes, científicos y científicas, investigadores e investigadoras, gestores y gestoras, actores y actrices, sin que esto vaya en detrimento del reconocimiento de la diversidad de géneros.

---

## **Un texto, una propuesta, un compromiso**

El texto que usted tiene en estos momentos en sus manos es un producto colectivo del equipo docente del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP.

Con solo observar la multiplicidad de autoras y autores que firman las diferentes partes del trabajo se puede alcanzar una idea de lo que entendemos por el sentido colectivo. Ha sido el logro de una tarea conjunta y mancomunada, fruto de debates, algunos ásperos pero siempre cordiales y fructíferos, e interacciones. Esto significa también que más allá de quien finalmente firma un capítulo o una sección en cada una de las páginas hay huellas visibles y hasta invisibles de los aportes de todas y todos.

El equipo tiene una presencia transversal en todo el libro.

Lo que se consigna es también el resultado de la labor de docencia, investigación y extensión realizada por todos los integrantes del equipo de cátedra. La riqueza que aquí puede reconocerse es la consecuencia del cruce de estos tres niveles indisolublemente unidos de nuestra tarea.

No se trata de un producto acabado, porque asumimos que la dinámica histórica en la que estamos inmersos está en continuo movimiento. Pero también porque las búsquedas en el campo de la comunicación y, en general de las ciencias sociales, son permanentes y habilitan siempre la construcción de nuevos conocimientos. En ese camino nos situamos. Antes que anclarnos en saberes presuntamente consolidados preferimos contribuir y ser parte de un proceso continuo de generación de nuevos conocimientos.

Los aportes que aquí se consignan se enmarcan en el campo específico de la planificación de procesos comunicacionales. Un ámbito de trabajo en el que tanto este equipo de trabajo como la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP tiene una amplia y consolidada trayectoria.

Está dirigido en primer lugar a los estudiantes del campo de la comunicación y, en particular, a quienes se inclinan por la planificación de procesos comunicacionales. Pero no solo a ellos. También a los colegas docentes e investigadores, con quienes compartimos muchas tareas y responsabilidades. Aspiramos además a que el trabajo que aquí presentamos sirva también a la labor de las organizaciones sociales, movimientos e instituciones que entienden la comunicación como campo disciplinar, teórico y académico,

pero además como un ámbito de lucha simbólica por el poder a través de la construcción y disputa de sentidos.

No hay una sola manera de leer este libro que, si bien tiene una secuencia lógica que organiza lo teórico, lo metodológico y propone iniciativas prácticas, puede ser abordado de diferentes maneras. Y esas distintas formas de enfrentarse al texto serán, sin ninguna duda, las que demanden las necesidades de cada uno de los lectores y las lectoras, de los docentes que decidan hacer uso del mismo, de las organizaciones que quieran servirse de estas páginas como insumo para su propio trabajo.

Más que un libro para leer de manera corrida de la primera página hasta la última, es un manual de consulta que puede adaptarse a las necesidades de las distintas interlocuciones.

Por último. Así como entendemos la comunicación como un modo de relacionamiento entre personas, comprendemos la planificación de procesos comunicacionales como la manera organizada y sistemática de utilizar los saberes, los recursos y las habilidades que se asientan y provienen de y en la comunicación, como una manera eficaz de alimentar la incidencia en favor del cambio social y de la búsqueda de cada día mayor justicia. Este es, en definitiva, el propósito fundamental que nos alienta en nuestra tarea de comunicadoras y comunicadores, como docentes e investigadores de la universidad pública, pero sobre todo como ciudadanas y ciudadanos conscientes de nuestras responsabilidades y derechos.

*Washington Uranga*

## Primera Parte

---

**Enfoques y reflexiones acerca de la gestión como proceso integral, la idea de planificación, los sentidos de la comunicación, la intervención como práctica política y el territorio como escenario de las relaciones de los actores sociales.**

## Capítulo I

---

### **Intervenir en las prácticas sociales. Reflexiones desde la comunicación**

Por Washington Uranga

Este apartado propone elementos para reflexionar acerca de la intervención de los comunicadores en las prácticas sociales. Es decir, acerca de la acción que tiene por finalidad participar en un espacio (ámbito social, organización, etc.) para activar el sistema de relaciones, generar cambios, producir modificaciones, investigar.

El propósito del texto es promover la reflexión sobre nuestro trabajo como comunicadores en los espacios sociales, cuestionarnos sobre nuestra condición de científicos sociales y abrirnos al pensamiento crítico sobre estos temas.

#### **¿Qué es intervenir?**

*Intervención* (del vocablo latino *interventio*), es el vocablo que se utiliza para designar la acción de un determinado protagonista en un escenario ajeno al propio con la intencionalidad de orientar, en cualquier sentido, el desarrollo de los acontecimientos. La intervención supone participación en un ámbito de actuación, que bien puede ser comprendido como un sistema (una organización) o un espacio de relaciones sociales (la sociedad, el barrio, etc.), con la finalidad de producir alguna consecuencia. Podemos asociar también intervención a desencadenar, promover, impulsar un movimiento.

Usamos *intervención* para referirnos también a nuestra participación, como comunicadores (en tanto y en cuanto científicos sociales) en espacios de la realidad social.

En las ciencias sociales la idea de *intervención* ha dado lugar a muchos debates, suponiendo que expresa una disociación entre quien interviene (aquel que promueve la acción) y el ámbito de actuación en el que se inserta (objeto de estudio). Desde nuestra perspectiva (Uranga y Bruno, 2001) no existe disociación posible entre el sujeto protagonista de la intervención y el objeto de estudio o ámbito de intervención. Porque los sujetos que intervienen, en este caso nosotros como comunicadores,



“participan activamente de la construcción del mundo que, a su vez, los construye” (Uranga y Bruno, 2001: 3).

En este sentido la noción de *intervención* está relacionada con la participación. Intervenir es también participar de un asunto o situación en un escenario determinado de actuación. Cuando intervenimos en una organización, en un centro de salud, en un barrio o en un medio de comunicación comunitario, aunque lo hagamos de manera externa, estamos participando del proceso que allí se desarrolla, así nuestra actuación se constituya de manera particular y diferente a quienes son parte integral de ese espacio.

La acción de intervención está precedida y acompañada de una mirada analítica, que puede ser nombrada como *análisis situacional* o *diagnóstico*, de acuerdo a la perspectiva metodológica que se adopte. Y de la interacción entre teoría y práctica, en el relacionamiento entre los diferentes actores, surgirán nuevos conceptos que, a su vez, ayudarán a comprender las prácticas. Desde esta mirada de la intervención, que vincula la teoría con la práctica, no se concibe al trabajo teórico como aislado y autorreferente, como mera especulación. La teoría es la consecuencia de la revisión de la experiencia (la propia y la de terceros) a partir de un método analítico para, desde allí, construir nuevos criterios interpretativos que le quiten opacidad a las prácticas y nos permitan comprenderlas mejor para volver a operar más estratégicamente sobre ellas.

### **Lectura recomendada**

*Capítulos VI "Análisis situacional. El diseño de la intervención" y VII "Análisis situacional. Procesamiento de la información y conclusiones" Por Gabriel Apella, Cecilia Huarte y Teresita Vargas*

De esta manera entendemos que en el proceso de intervención no hay diferenciación entre sujeto y objeto, entre el analista y el ámbito de intervención, sino una imbricación que los condiciona mutuamente, ambos atravesados por contextos y desarrollos históricos que también inciden y producen sentidos. Así como los estudiantes que realizan una práctica en un barrio no pueden desprenderse de su estado de universitarios, por una parte, y de sus propios indicadores históricos, políticos, culturales y sociales, tampoco los habitantes del barrio se constituyen al margen de las propias circunstancias. Pero unos y otros, estudiantes y habitantes del barrio, están a su vez contenidos y atravesados por los contextos más amplios y estructurales de los que ambos participan. Entenderlo de esta manera es introducir la mirada compleja a los procesos sociales de intervención.

### Para reflexionar

¿Podés describir alguna experiencia de la que hayas participado y que se ajuste a los criterios que aquí se denominan como intervención? ¿Qué aprendizajes te dejó esa experiencia? ¿Te modificó en algo?

## El Territorio

Al referirnos a la *intervención* en el apartado anterior hicimos también mención a la noción de *territorio*. Si bien un territorio se puede delimitar física o geográficamente (una ciudad, un barrio) preferimos utilizar aquí los conceptos de Alfredo Carballada, para entender el *territorio como un ámbito de actuación* que se construye, por un lado, subjetivamente por parte de quien protagoniza la intervención y, por otro, como resultado del intercambio entre los diferentes actores presentes en el mismo. Así entendido, el territorio puede ser la ciudad, el municipio de Ensenada, pero puede ser también “la situación de los chicos de Virrey del Pino (La Matanza) en conflicto con ley”. El primero se define geográficamente. El segundo como resultado de la interacción discursiva entre los participantes del espacio.

Por este motivo esta segunda acepción tiene un alto componente subjetivo. Puede existir también una combinación entre ambos: “la movida de los centros culturales de la ciudad de La Plata”. Como afirma Carballada, en definitiva el territorio es un “lugar” delimitado por “lo real, lo imaginario y lo simbólico” (Carballada, 2008: 77).

### Lectura recomendada

Carballada, Alfredo, *Los cuerpos fragmentados. La intervención en lo social en los escenarios de la exclusión y el desencanto*, Paidós, Buenos Aires, 2008, págs. 75-94.

Lo anterior indica que al nombrarlos (y lo hacemos reiteradamente y siempre en forma cambiante mientras incorporamos nuevas informaciones y nociones) vamos delimitando de mejor manera el territorio sobre el que estamos trabajando. Pero al mismo tiempo cada uno de los actores (porque tienen ellos una perspectiva propia, fruto de su propia historia, de su cultura y de su ubicación particular) relata el territorio desde un lugar diferente y habilita (o no) el intercambio al que nos referimos con anterioridad.

Dentro de los territorios se pueden delimitar *escenarios* "entendidos como espacios escénicos cuya conformación trasciende límites predeterminados y generan diversas situaciones de diálogo entre territorio y contexto" (Carballeda, 2008: 80). La situación de los jóvenes organizados en una banda que expresa, a través de la música, sus puntos de vista sobre la situación del barrio, constituye un escenario en el cual se cruzan elementos simbólicos, pero también *guiones o roles*, en los que podemos encontrar el relato de situaciones, preguntas y, quizás, respuestas a algunas de las cuestiones problemáticas que allí se plantean. En este escenario entran en juego las historias de los diferentes actores, los contextos históricos y culturales, las tensiones y los juegos de poder (muchas veces detrás de la escena) que conforman, en ese proceso de interacción, el objeto de estudio de nuestro análisis. Todo ello puede entenderse también bajo el concepto de *vida cotidiana*, entendida como un espacio social atravesado por tramas discursivas, lugar de manifestación de los sujetos, de construcción de identidades y de ejercicio de las relaciones de poder. O como señala también Alfredo Carballeda "como espacio de construcción de sentidos, significaciones y simbolizaciones que pueden ser útiles para explicar las características subjetivas de ese 'otro', en cómo edifica su mundo y con qué criterios explica lo que se considera problema social" (Carballeda, 2008: 88). También puede ser entendida como "aquello que transcurre" es decir el espacio donde "la repetición, como si fuera algo natural, puede no preguntar ni interpretar" porque "lo previsible construye a veces el formato de la naturalización, se forma parte de papeles, significaciones, que se reproducen dentro de la sociedad, pero en esta faceta la vida cotidiana, lo social queda como apartado, invisible" (Carballeda, 2008: 89).

La vida cotidiana también puede ser, por naturalización o por obviedad, un lugar de ocultamiento o de invisibilidad. En relación a las instituciones, la cotidianeidad se pone de manifiesto a través de mandatos institucionales, normas, lógicas que muchas veces aparecen vinculadas a lo que se nombra como "identidad" o también como "cultura institucional". "Las producciones de lo imaginario cobran forma, materialidad, en instituciones y prácticas; pero al mismo tiempo, son procesadas en provecho del orden social y del poder que lo cuida" (Belandier, 1994: 53).

#### **Nota al margen**

*Escenarios de intervención: "espacios escénicos cuya conformación trasciende límites predeterminados y generan diversas situaciones de diálogo entre territorio y contexto" (Carballeda, 2008: 81)*

Carballeda habla de "tramas simbólicas" que expresan el intercambio entre los

actores y el proceso de construcción del territorio, habilitan el intercambio de subjetividades y el surgimiento de conexiones múltiples en la trama relacional, pero al mismo tiempo dan cuenta de formas de organización y de las tensiones que derivan de los diferentes modos de entender los escenarios dentro del territorio. El análisis precedente va configurando *escenarios de intervención* que son siempre cambiantes, en movimiento permanente y que dan lugar también a diferentes modos de aproximación, a estrategias diferenciadas. De allí derivarán también distintas metodologías para el abordaje, es decir, diversas formas para aproximarnos a esa realidad y a los actores que en ella se mueven. Algunos optarán por la observación, otros por las entrevistas, en función de la manera cómo cada uno entiende el escenario y de las formas en que los analistas se acercan al mismo.

No todo lo que existe se muestra en la escena y, por el contrario, algunas de las manifestaciones esconden detrás de sí miradas ideológicas, influencias de quienes tienen el poder y explican, deciden y gestionan a través de los diferentes actores. Todo ello es un reflejo de la complejidad que debe ser tenida en cuenta al construir nuestra mirada sobre la intervención. Es necesario trabajar sobre lo que está "detrás de la escena", aquello que no se ve pero que incide, marca, recorta, influye.

Al mismo tiempo quien interviene (en este caso nosotros) recorta la mirada desde su propia trayectoria, a partir de sus preferencias ideológicas, sus marcas culturales, sus aprendizajes anteriores. Pero además construye mediaciones entre los diferentes actores, interpreta los relatos que cada uno de ellos hace del territorio y de los escenarios de intervención. Todo ello nos obliga a una mirada crítica sobre nosotros mismos, no para liberarnos de nuestros condicionamientos, sino para advertirlos y tomarlos en cuenta a la hora del análisis.

#### **Referencia de autor**

*Carlos Matus Romo (Santiago de Chile, 19.11.1931 - 21.12.1998, Caracas), fue economista y Ministro de Economía de Chile, durante el gobierno de Salvador Allende (1970). En 1973, en ocasión del golpe militar fue detenido, encarcelado y torturado. En 1976 se radicó en Venezuela. De allí en más actuó como experto de organismos internacionales y se convirtió en uno de los principales teóricos de la planificación estratégica. Sus principales libros: "Estrategia y plan" (1972), "Planificación de situaciones" (1977), "Planificación y gobierno" (1988). En el 2000, con posterioridad a su muerte, se publicó "Teoría del juego social".*

## Actores en situación

### Amores perros

“Amores perros se abre con la inolvidable escena del choque automovilístico, la cual funciona a manera de prólogo y se constituye como el espacio y tiempo central de la película. Este choque es el nudo u ombligo mítico a partir del cual las diversas historias entran en contacto y a partir del cual resultarán transformados los destinos e identidades de los personajes. Esta misma escena, desde distintos puntos de vista vuelve a repetirse otras tres veces. Este cambio de perspectivas que produce una visión, al menos, cuadruplicada y totalizadora incluye, en su trazado perpendicular (como perpendicular es el choque de los automóviles) y cuadrangular, los cuatro puntos cardinales e incorpora también (o involucra repetidamente) el punto de percepción en el que está situada la audiencia. La escena se reconfirma, como propondría Mircea Eliade, a la manera de un “ónfalos” u ombligo sagrado en tanto espacio en el que lo fenoménico adquiere densidad verdadera. Además de su constitución como lugar de la “verdad” puede señalarse, junto con su centralidad espacial, la centralidad temporal: el choque se configura como el comienzo argumental in media res para el entretreído de historias parciales.” (Solomianski, 2006).

La práctica de intervención nos pone ante la situación de los actores sociales, como protagonistas principales del territorio y del escenario. Son ellos quienes, en el marco de los acontecimientos de la vida cotidiana, no sólo dinamizan lo social sino que explican y se explican lo que sucede.

“Una explicación no es independiente de quien explica, *para qué la explica*, desde qué posición explica y frente a *quienes otros explica*”, sostiene Carlos Matus en su trabajo sobre la “Teoría del juego social”, (Matus, 2007: 177. Los destacados son del autor).

La afirmación guarda coherencia con lo que venimos señalando con anterioridad. Matus dirá además que en vez de buscar una explicación “verdadera” lo que nos demanda la teoría de las situaciones es “diferenciar las explicaciones según sean sus autores” (Matus, 2007: 176). Y aquello que llamamos “la explicación situacional” es siempre el resultado del diálogo entre los actores, cada uno de ellos desde su particular punto de vista, desde sus marcas culturales e ideológicas, pero también desde las explicaciones que ambos adjudican a la situación analizada, de los intereses y del poder que detenta cada uno en relación a ese ámbito y en esa circunstancia específica. También es el resultado de la interacción entre estos mismos actores, de la influencia que cada uno ejerce sobre el otro, de los conflictos que se establecen, de la relación de cada uno y de todos ellos al mismo tiempo, con el contexto, con la historia que los precede y con sus imágenes acerca del futuro. Todo esto entra en juego cuando se considera a los actores (sujetos individuales o colectivos) en el marco de una situación que debe ser analizada.

Matus asegura que “lo que preocupa a cada actor frente a la realidad puede ser muy diferente. Y puede ser un grave error de apreciación situacional pensar que el otro valora las mismas preguntas que yo” (Matus, 200: 180).

Asimismo podemos decir que cada uno tiene, de acuerdo a sus circunstancias, distintos puntos de vista sobre la misma situación. Tomemos un ejemplo muy simple de la vida cotidiana. Cuatro personas están cada una de ellas en una de las cuatro esquinas de una bocacalle de cualquiera de nuestras ciudades. Un auto se detiene bruscamente, se atraviesa a otro y dos hombres armados bajan para asaltar a los ocupantes del primero. Concretado el hecho huyen a toda velocidad. Los transeúntes asisten sorprendidos. En una de las esquinas se encuentra Gabriel, preocupado porque llega tarde a su trabajo. En la otra Flor que acompaña a su pequeña hija a la escuela y está temerosa por la cantidad de vehículos circulando. En la otra Santiago trota como parte de sus ejercicios matinales. Y en la otra Teresita se impacienta porque quiere atravesar la calle para comprar el diario y regresar a su casa. ¿De qué manera analizará cada uno de ellos el hecho que se produce en ese mismo momento?

### **Actividad**

*Describe una situación que conozcas y explicita la perspectiva de cada uno de los actores involucrados teniendo en cuenta los condicionamientos de cada uno de ellos, atendiendo a lo planteado en los párrafos anteriores sobre los actores en situación. ¿Hay diferencias? ¿Conflictos? ¿De qué manera se manifiestan unos y otros? ¿En qué consisten las diferencias?*

Podemos decir que las explicaciones de los actores son siempre asimétricas. Y el propio Carlos Matus nos da un ejemplo que es muy significativo para los argentinos. Dice que:

En la guerra de las Malvinas el general Galtieri razona así: las Malvinas pueden ser nuestro proyecto de recuperación política. Tienen alto valor para Argentina y bajo valor para Inglaterra. Después será muy costoso para Inglaterra recuperarlas. Inglaterra no irá a la guerra por un objetivo de bajo valor. Sólo protestará y presionará. En la cabeza del general Galtieri hay una única pregunta para ambas partes y esa pregunta se refiere al valor, material y emocional, de las Islas Malvinas. ¿Cuánto valen las Malvinas para Argentina? ¿Cuánto valen las Malvinas para Inglaterra? Asume que la misma pregunta es válida para ambos gobiernos. Su preconcepción se fundamenta en el tamaño de las islas, la distancia respecto a ambos países, su valor histórico, etc. Hace una suerte de tasación de las islas desde la perspectiva propia y desde la perspectiva inglesa. Distingue dos perspectivas, la propia y la de Inglaterra. Distin-

que dos explicaciones simétricas. Asume que la pregunta es la misma y dos respuestas distintas: alto y bajo valor. La preocupación de Inglaterra es la misma que la de Argentina. Son oponentes ante un espejo y las preguntas son simétricas (Matus, 2007; 181).

**Para reflexionar** 

*¿En qué consistió el error del análisis situacional de Galtieri?*

Tomando en cuenta lo anterior tenemos que advertir que no existe una explicación que sea satisfactoria de una vez y para siempre, atendiendo a las perspectivas de todos los actores. Cada uno de ellos tiene explicaciones distintas y actúa en consecuencia. Por eso Matus dirá que “explicar *la* situación es explicar *mi* situación y *su* situación” (Matus, 2007: 183). En otras palabras: tener en claro las explicaciones de cada uno de los actores en juego, poder explicitarlas, atribuirles sus razones y fundamentos de manera adecuada, comprenderlas dentro de sus contextos, sus capacidades, intereses y poder. Y, por supuesto, asegurarnos que cada uno de los actores actúa de manera coherente dentro del rango de explicaciones que le hemos atribuido.

## **Intervenir desde la comunicación**

Partimos de la base de que la comunicación es un campo disciplinar que, en el marco de las ciencias sociales, nos provee de categorías y de herramientas que le son propias y que nos permiten tanto analizar como generar procesos de intervención en las prácticas sociales.

No obstante consideramos que las nociones y las herramientas que nos brinda la comunicación no son suficientes para dar cuenta de la complejidad de las prácticas sociales en la vida cotidiana y en la sociedad. Por ese motivo apelamos a la mirada inter y transdisciplinar, asumiendo la complementariedad de los saberes, tanto en el análisis como en la gestión de los procesos comunicacionales.

De la misma manera no centramos nuestro objetivo de estudio ni en los “medios de comunicación” (entendidos como herramientas), ni en el “sistema de medios” (comprendido como el juego de poderes y relaciones que se dan en torno al universo mediático) y ni siquiera en “la comunicación” entendida como relaciones entre sujetos, como producción, intercambio y negociación de formas simbóli-

cas. Nuestra preocupación se va a centrar en los *procesos comunicacionales*, entendidos como *interacciones entre sujetos en el ámbito histórico de la vida cotidiana*, intercambio en el cual se producen, intercambian y negocian formas simbólicas y se generan sentidos atravesados por intereses y formas de poder.

Por eso decimos que nuestro objeto de estudio, nuestro centro de preocupación, son las *prácticas sociales* entendida como la acción colectiva, organizada o no, consciente o no, en la que intervienen varios actores poniendo en juego sus saberes, intereses y poderes, generando formas de interacción que provocan consecuencias sociales, económicas, culturales y políticas<sup>1</sup>. Nosotros queremos analizar esas prácticas desde nuestros saberes y habilidades comunicacionales, con el aporte de otras disciplinas. Nuestro lugar de entrada, nuestra puerta, es la comunicación. Pero no para agotar allí nuestra perspectiva, sino para ese sea nuestro eje principal de lectura.

---

<sup>1</sup> Al respecto puede resultar interesante ver Gatti, 2007.



## Capítulo II

---

### Perspectiva comunicacional

Por Washington Uranga

El propósito de este texto es ayudar a leer *prácticas sociales desde la comunicación*, partiendo de la base de que esta disciplina aporta saberes y habilidades imprescindibles para comprender los procesos sociales en toda su complejidad. No estamos afirmando que la comunicación por sí misma sea suficiente para desentrañar la complejidad de las prácticas sociales, pero sí que éstas no pueden ser entendidas sin la contribución de la comunicación.

#### ¿Mirar *la* comunicación o mirar *desde* la comunicación?

¿Mirar *la* comunicación o mirar *desde* la comunicación? Es una pregunta que solemos hacernos y ante la que muchas veces no tenemos una respuesta inmediata. Es más: para más de un interlocutor el interrogante aparece como una trampa. También porque puede dar pie a la confusión. Tratemos de aclarar de qué se trata.

Cuando hablamos de mirar *la* comunicación habitualmente nos remitimos a observar los fenómenos mediáticos y tecnológicos, la producción de mensajes y sus productos y, en el mejor de los casos, la comunicación como realidad económica y política. Es legítimo e importante hacerlo así. Este recorte es parte esencial de la comunicación. Pero no lo es todo ni es la única manera de verlo.

Sin embargo, desde el enfoque que queremos darle a este texto, preferimos ubicarnos en la idea de mirar *desde* la comunicación. Es decir: elegir la comunicación como un campo disciplinar desde el cual iluminar el conjunto de las prácticas sociales complejas en las cuales nos encontramos insertos como personas, grupos humanos u organizaciones. Es decir, como actores sociales, individuales o colectivos, involucrados en prácticas sociales que se desarrollan en la vida cotidiana.

Mirar *la* comunicación y *desde* la comunicación no deberían verse como elecciones enfrentadas. Son siempre complementarias, aunque suponen diferentes opciones y estrategias metodológicas para enfrentar el análisis.

**Lectura recomendada** 

Vargas-Zapata, *Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*, Buenos Aires, San Pablo, 2010. Cap. I, 5-28.

Existen muchas maneras de mirar la historia y nuestra vida cotidiana. Pero podemos asegurar que la historia es esencialmente una trama de relaciones, de vínculos entre personas que ponen en juego sus concepciones, sus intereses y, todo ello, en relación directa a la cuota de poder que cada uno posee. Podemos decir entonces que la historia puede entenderse como un entramado de "gramáticas discursivas", como bien lo señala Jesús Martín-Barbero, (Martín-Barbero, 2002: 234) que se expresa como estrategias comunicativas de los actores y que no se limitan a los formatos mediáticos masivos y comerciales.

La comunicación es diálogo, la comunicación es relación. Diálogo y relación están en la base de cualquier definición que se intente sobre la comunicación. Esta perspectiva dialogal y relacional nos proyecta de manera inmediata a la sociedad, a los espacios donde se construyen los vínculos sociales y a sus modos de organización.

Donde hay diálogo hay vínculo y allí se asienta un principio relacional que se constituye en soporte de la noción de organización. Podemos *leer a las organizaciones como redes de relaciones a partir de las cuales se generan sentidos que pueden entenderse como cultura institucional*.

Lo mismo sucede con la historia social expresada en la cultura. Con sus acciones, con sus manifestaciones, los actores sociales (que son grupos y también organizaciones) van generando un discurso que es germen y constitutivo de la identidad y que les permite posicionarse en el escenario de la sociedad y de la cultura.

De la misma manera, aquello que llamamos *lo público*, entendido como el *espacio común* que permite el relacionamiento social y que contiene al conjunto de los ciudadanos y ciudadanas en una sociedad particular, también puede leerse como *un espacio de comunicación*.

Dos aspectos para tener en cuenta:

- La comunicación, entendida como diálogo y relación entre sujetos, es la base de toda forma de organización social.
- El proceso comunicacional hace posible que, a través del intercambio, diferentes actores construyan una identidad común, colectiva, con la cual identificarse en el escenario social.

A lo anterior podemos agregar que, en realidad, todos nuestros actos, la totalidad de nuestras acciones pueden leerse comunicacionalmente. No solo comunicamos cuando hacemos el gesto positivo de la enunciación (hablar, decir, escribir, cantar, etc.) sino también cuando adoptamos determinadas actitudes, cuando tomamos decisiones, cuando ejercemos poder, cuando permanecemos en silencio.

Por eso decimos que *toda práctica comunica*. Es decir, que la comunicación comprende integralmente los modos de ser y actuar del ser humano. Comunicamos con lo que decimos, pero también con nuestros gestos, con nuestras actitudes y, para subrayar, también con las opciones que hacemos cotidianamente. Elegir dónde estudiar, cómo vestirse o con quién reunirse también es una manera de comunicar. Lo mismo podríamos decir de los no dichos, de las estrategias de silencio, de las resistencias.

### **Leer atentamente**

*Las prácticas sociales son, desde lo comunicacional, "prácticas de enunciación" que se van construyendo a través de las narraciones, y mediante el desarrollo de habilidades y técnicas expresivas. Es un discurso que es entramado de la cultura y fundamento de la historia de vida de una comunidad.*

Todas las prácticas sociales, comprendidas como aquellas acciones por las cuales los sujetos se relacionan en el espacio social, crean vínculos y se proponen determinados objetivos de transformación, son experiencias factibles de ser leídas desde la comunicación.

Un colectivo humano no solo comunica con lo que publica o escribe, con lo que difunde a través de los diversos soportes, la radio, la televisión o los medios digitales, sino también con la manera de relacionarse con sus interlocutores, con sus audiencias, con sus adherentes o simpatizantes, con su público. También se comunica eligiendo aquello que decide ignorar o callar. Pero al mismo tiempo se lo hace con el estilo adoptado para tomar las decisiones internas del grupo o de la organización, con su propia cultura institucional. Todo esto implica comunicación.

Cada uno de nosotros y de nosotras, pero también los sujetos sociales (entendiendo por ello los actores colectivos) somos artífices de procesos histórico culturales. En la misma medida lo son los colectivos sociales, las organizaciones y los medios de comunicación. Tal protagonismo no se basa en la excepción, en los hechos extraordinarios de los que somos partícipes, sino fundamental y primariamente en aquellos acontecimientos de los que formamos parte en nuestra vida cotidiana.

Las personas y los colectivos construyen la historia a partir de la forma cómo se desempeñan en los entornos más cercanos, de las decisiones que toman, de las opciones, todo lo cual nos habla de escala de valores, criterios éticos, determinaciones políticas, opciones de vida.

Esta trama de relaciones que opera en la vida cotidiana puede ser leída e interpretada también desde la comunicación. En primer lugar por los sujetos que la protagonizan. Cada uno de nosotros y de nosotras puede leer comunicacionalmente su propia práctica. Del mismo modo lo pueden hacer los movimientos, grupos y organizaciones porque en su quehacer cotidiano van conformando una experiencia colectiva, constituyendo la cultura y de esta manera, construyendo la trama de una historia que nos contiene a todos y a todas. Una trama que es objeto de interpretación por parte de los sujetos participantes pero también por los analistas u observadores externos.

### **Leer atentamente**

*Esas claves de lectura son llaves que contribuyen a la interpretación común y por lo tanto hacen posible también acciones concertadas en las prácticas, permiten encontrar puntos de coincidencia con lo que otros autores reconocen como valores sociales y otros más volcados a lo comunicacionales designan como percepciones comunes en los públicos. En todo caso lo importante es tener en cuenta que en este sentido la comunicación es por lo tanto soporte de la relación productiva, fundamento de la institucionalidad y de la ciudadanía, base de los dinamismos sociales a partir de los procesos interactivos que dinamizan los imaginarios y las acciones de los sujetos.*

Cuando nos referimos aquí a la comunicación, lo hacemos entendiéndola como interacción social. Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando *claves de lectura* comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura.

Por eso los mensajes que producimos con nuestras acciones están siempre contextualizados por el espacio, el ámbito en el que estamos insertos y con el que interactuamos permanentemente. *Somos comunicadores situados y lo mismo les sucede a todas las personas.* Es decir cada sujeto está atravesado e influenciado por los contextos que lo rodean y por las situaciones de las que participa.

“Uno no es simplemente emisor, uno es emisor en situación, dentro de tensiones sociales, dentro de ciertas relaciones de poder, dentro de un grupo y no de otro. En otras palabras, lo que funda al emisor no está en lo esencial en él, sino en las relaciones sociales dentro de las cuales se inserta y vive, según los límites fijados por la formación social a cada sector de la población” (Prieto Castillo, 1990: 103).

Para ejemplificar: la represión policial como tema recurrente en la producción de la denominada cumbia “villera” o “cabeza”, el rock y el punk argentino, son expresio-

nes de una forma de percibir, comprender y evaluar el mundo circundante y a la vez resistir, denunciar y proponer configurando con todo ello un determinado sentido de la transformación. Quienes escriben e interpretan hablan por ellos mismos, pero también son hablados por el tiempo y el contexto en el que viven y simultáneamente expresan y ponen de manifiesto a la cultura del tiempo en todos sus aspectos, también los políticos y sociales. Las identidades de estos músicos son, por lo tanto, identidades complejas que se constituyen en la trama de todos estos cruces.

### **Nota al margen**

*El investigador brasileño José Marques de Melo, conceptualiza de este modo la comunicación:*

*"La comunicación es un proceso que relaciona comunidades, sociedades intermedias, gobiernos y ciudadanos en la participación y toma de decisiones conjunta ante los estímulos y los factores que, de manera permanente, presenta a aquellos ambientes socio-económicos y políticos. Se aprecia también a la comunicación en función del conocimiento, expresión y fortalecimiento de los valores, tradiciones e identidades culturales. Así entendida, la comunicación no está limitada a la presencia de los medios, sino que implica además una suerte de transversalidad social y la interacción dinámica de una red de relaciones de personas y grupos donde media e intervienen otros elementos, espacios, factores, contenidos, instituciones, etc. que concurren en diversas formas y manifestaciones de comunicación. Además, sirve de soporte esencial y motor de actividades de desarrollo, como la educación y la cultura, la ciencia y el medio ambiente, etc." (Marques De Melo, 1996: 35).*

A ello debemos agregar que los propios contextos, los entornos, las situaciones en las que un colectivo o una persona se encuentran insertos, pesan, inciden, influyen sobre la vida cotidiana y sobre el hacer de los actores. Y en ese sentido podemos decir también que *el contexto comunica, que el entorno comunica.*

Las *prácticas comunicativas* en la sociedad son muchas y muy diversas. No existe un modelo dentro del cual se las pueda encasillar, porque responden a la esencia misma del ser humano como sujeto libre, de condición humana compleja y esencialmente social. Tales prácticas se recrean por los hábitos propios de la cultura, que van generando nuevas ritualidades, por el desarrollo de técnicas y tecnologías de comunicación, y por el entrelazamiento y la interacción de ambos campos en el ámbito de la vida cotidiana de las personas. Así puede decirse que la difusión a través de Internet crea nuevos hábitos comunicacionales sobre todo en los más jóvenes, desarrolla otras habilidades. Pero tales adquisiciones comunicativas se incorporan también en el ámbito de la educación institucionalizada, terminan incidiendo sobre los métodos pedagógicos y en las relaciones familiares. Por este camino las prácticas comunicativas promueven nuevas necesidades sociales. Así la falta de acceso al mundo cibernético, sus hábitos y sus habilidades, puede leerse hoy como una forma de exclusión social.

### **Leer atentamente**

*"El contexto nos marca profundamente, nos entreteje de alguna manera los más íntimo de nuestro ser" (Prieto Castillo, 2004: 117).*

No es posible analizar las prácticas sociales sin el aporte de la comunicación. Pero al mismo tiempo la comunicación es sólo un lugar de entrada, una perspectiva para el abordaje que exige otros saberes y competencias. Dicho de otra manera: no es posible aislar los "problemas comunicacionales" o separar los "aspectos comunicacionales" de una determinada situación. Lo comunicacional está necesariamente integrado a la complejidad misma de lo social y de lo político y, a la vez que ayuda a su constitución, forma parte de toda situación.

Algunas precisiones para tomar en cuenta a la hora de analizar las prácticas sociales:

- Ni la historia ni la vida cotidiana pueden ser contenidas y explicadas por una sola mirada o por una sola disciplina. Necesitamos siempre de la mirada compleja e inter y transdisciplinar para dar cuenta de una determinada situación.
- La riqueza de lo real se ubica, inevitablemente, por encima de las categorías que intentan comprenderlas y, muchas veces, encorsetarlas. Las prácticas transcurren siempre de manera azarosa, no previsible ni encasillable en los parámetros en las que pretendemos encasillarlas con nuestro análisis.
- La creatividad del ser humano y el desarrollo permanente de su inteligencia nos abre constantemente a la búsqueda de nuevas explicaciones, por encima de las que ya solemos darnos y que, en no pocos casos, se instalan como barreras. Por eso, las personas y las organizaciones incorporamos permanentemente nuevas categorías, nunca antes previstas o imaginadas, para interpretar nuestras propias prácticas. La historia humana es una constante creación que es imposible de ser aprehendida en su totalidad y de una vez para siempre.

### **Lectura recomendada**

*Vargas y ZAPATA (2010). Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales. Cap. IV, 77-107*

*Analizar las prácticas de los actores, sujetos y colectivos, en su escenario de actuación, es analizar la vida política, social y cultural de estos mismos y poner en evidencia sus modos de ser y actuar; de gestionar la propia existencia y de gestionar lo social. Porque pensar la comunicación es, también y necesariamente, pensar lo político.*

Pensar los procesos comunicacionales desde una perspectiva de cambio exige inserción en marcos histórico culturales y políticos, donde exista una percepción respecto de la idea de cambio. Esto no debería entenderse como una única concepción respecto del cambio, ni la adhesión de todos los participantes a la misma idea. Pero sí tener en cuenta que lo comunicacional no es autónomo de esa lucha política por la transformación y que todos los actores son partícipes del proceso, tanto en lo político cultural como en lo comunicacional estrictamente hablando. No es posible concebir estrategias de comunicación aisladas o esterilizadas de lo político. En otro trabajo afirmamos que “la comunicación para el cambio social es una tarea que involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos” (Uranga 2006: 41).

### **Leer atentamente**

*“La comunicación es el momento relacionante de la diversidad sociocultural. Apostar a organizar una intervención en la dinámica sociocultural es recuperar a la comunicación como un proceso abierto y permanente de sentido. No es sólo cuestión de mensajes mejores o peores, planificación previa, medios adecuados, mejor o peor caracterización de públicos, puente entre dos partes que no comparten la misma información; y aquí es donde se hace evidente la productividad de la categoría de mediación como posibilidad de captar la tensión/pulsión emergente en una situación de comunicación. Al investigar, el comunicador es entonces un indagador de estos dispositivos. Pensamos en su especificidad como una capacidad de interpelar la dinámica social para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. Operar es acción, en cuanto permite construir y deconstruir relaciones. Comprender cómo juegan los conceptos en forma recíproca dentro de un discurso científico entendido como sistema y captar relaciones esenciales que se dan en la realidad. La mirada comunicacional se propone como un espacio de articulación de distintos dominios y perspectivas para abordar la complejidad sociocultural. En este sentido, el comunicador no es un mero ejecutor de productos comunicacionales, sino alguien capaz también de usar los saberes teóricos como horizontes de sentido y herramientas para su trabajo profesional. Por eso, el trabajo de un comunicador implica una aproximación de las teorías de la comunicación que, reconociendo sus alcances y limitaciones, las integre valorativamente en un plan de acción” (Massoni, 2007: 35).*

## **Situaciones de comunicación**

¿Cómo leer desde la comunicación? ¿Cuál es la unidad de análisis que podemos utilizar? Daniel Prieto C. propone:

“leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación”. Y asegura que “el concepto es útil tanto para analizar relaciones sociales generales como para abordar las que corresponden a instituciones o grupos pequeños” (Prieto Castillo, 2004: 81).

Y el mismo educador y comunicador mendocino las define de esta manera:

“Una situación de comunicación no se resuelve a través de algo tan pobre como aquello de un emisor que emite y un receptor que recibe. Estamos siempre inmersos en un todo significativo que se manifiesta por medio de distintos discursos, los cuales pueden contradecirse, sin dejar de pertenecer por ello al todo. Una situación de comunicación comprende las relaciones intrapersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza y la sociedad” (Prieto Castillo, 2004: 81).

### Referencia de autor

Daniel Prieto Castillo nació en Mendoza, Argentina, en 1942. Se inició en el campo de la comunicación en 1965, como periodista profesional, actividad que no abandonó nunca. Ver más en línea: <http://prietocastillo.com/el-autor>

Decíamos antes que la vida cotidiana es fuente de producción de sentidos, es lugar de comunicación. Podemos afirmar que desde el nacimiento mismo estamos insertos y desde entonces somos sujetos y actores de la trama de sentidos que implica la comunicación. “Estamos insertos desde que nacemos en situaciones de comunicación. La sociedad nos habla a través de múltiples discursos y nos va exigiendo que aprendamos a expresarnos de determinada manera y a referirnos a ciertos temas por encima de otros” (Prieto Castillo, 2004: 81). Así vista la *situación de comunicación* se transforma en *unidad de análisis* para analizar las *prácticas sociales desde la comunicación*.

### Leer atentamente

*“Si trabajamos en procesos comunicacionales, necesitamos considerar al otro como un interlocutor (alguien que no es mero ‘destinatario’ de nuestras propuestas, sino alguien que es capaz de pronunciar su palabra y de comunicarse de diferentes modos): necesitamos conocerlo sistemáticamente, metódicamente. Si los otros son nuestros interlocutores, para generar procesos y desarrollar proyectos de comunicación con ellos (o en sus ámbitos) necesitamos reconocer sus ‘marcos de referencia’: las relaciones directas de la población, las concepciones, valoraciones, estereotipos, expectativas y creencias que a diario comparten los distintos actores y sectores de una comunidad. Si vamos a producir materiales comunicacionales necesitamos trabajar una etapa de ‘prealimentación’ de los mismos para que los interlocutores se reconozcan en ellos; esto implica una investigación que nos permita conocer los códigos (no sólo lingüísticos sino también experienciales, ideológicos, culturales), las vivencias cotidianas, las preocupaciones; las preguntas y las expectativas de los interlocutores; sus visiones justas, para incorporarlas al mensaje, y las equivocadas, para incorporarlas también, a fin de ayudarle a problematizarlas y cuestionarlas. Si llevamos adelante procesos de planificación y gestión de procesos comunicacionales, necesitamos investigar (a veces permanentemente) las situaciones comunicacionales de las instituciones, las organizaciones o las comunidades interlocutoras; un esfuerzo que va más allá de un diagnóstico previo y que nos ayuda y orienta en la toma de decisiones. Si trabajamos en medios de comunicación y coincidimos que la comunicación es un proceso de articulación entre interpelaciones y reconocimientos (así trabaja, por ejemplo, la producción mediática masiva), para poder ‘invitar’ a los otros a adherir o identificarse con los ‘modelos’ que*



*presentamos, necesitamos conocer e investigar sus formas de ser, de pensar, de actuar, es decir: su cultura y sus modos de comunicación. Si realizamos procesos de educación/comunicación, con más razón, necesitamos conocer y reconocer el 'universo vocabular' de los otros, como proponía Paulo Freire, esto es: investigar el conjunto de palabras o el lenguaje con que los sujetos interpretan el mundo; el conjunto de ideas, concepciones, esperanzas, dudas, valores y desafíos" (Huergo, 2001: 7).*

### *¿Qué es una situación de comunicación?*

Un conjunto reconocido y aislable de relaciones comunicacionales en torno a un tema, una problemática o un determinado interés común que da lugar a un sistema de relaciones donde se procesan identidades, se discuten nociones y criterios interpretativos, se configura la lucha política y por el poder. Así descrita la noción de situación de comunicación evita toda simplificación que reduzca la comunicación al juego de emisores-receptores.

Por el contrario exige comprender el proceso de comunicación como un todo significativo, que se constituye mediante *redes discursivas* y *el entrecruzamiento de discursos diferentes*, opuestos y contradictorios, que ponen en evidencia los conflictos y luchas en el marco de esa situación.

Lo anterior exige que para analizar una situación de comunicación es necesario:

- Reconocer y describir a los actores.
- Establecer el modo de relacionamiento que se da entre ellos.
- Determinar cuáles son los espacios de interacción (de disputa, de construcción de consensos, de gestión, de toma de decisiones, de manifestación pública, etc.).
- Explorar los contextos.

¿Podemos entonces leer prácticas sociales desde la comunicación?

¿Podemos analizar la realidad de los actores sociales, de las organizaciones y de unos y otros con sus entornos utilizando la comunicación como herramienta fundamental?

Podemos hacerlo en tanto y en cuanto asumamos que esa es una tarea que exige sistematicidad, investigación. Es decir, producción de conocimiento sistemático.

¿Qué se considera en este caso?

Algunas orientaciones para el reconocimiento de situaciones de comunicación pueden ser las siguientes.

Retomando en términos generales la propuesta de María C. Mata, hacer aná-

lisis situacional desde la comunicación supone detener nuestra mirada en los siguientes aspectos (Mata, 1994):

→ *Los sujetos que entran en relación.*

Estamos hablando de las características propias de cada uno de los actores, aquello que conforma sus identidades. También a la forma como cada uno de ellos entabla la relación con los otros y en el ámbito específico en el que se está trabajando. Esto último tiene que ver con los intereses, con las motivaciones, con las búsquedas, los temores.

Existen también condiciones que constituyen a los actores. Así el fundador de una institución por este sólo hecho conforma un modo de relacionamiento en ese espacio, de la misma manera que un experto en determinado tema se constituye de manera diferenciada en cualquier espacio donde se trabaje específicamente esa temática. Todo lo dicho respecto de los sujetos puede aparecer de manera explícita o implícita.

→ *La naturaleza de la relación.*

¿Cómo es la relación entre los actores? ¿En función de qué se establece? En este punto deberían quedar claras las razones y la naturaleza del vínculo, así como precisadas las asimetrías que existen en la misma relación comunicacional. Nos estamos refiriendo a los roles (asumidos o implícitos de los actores), a las formas en que estos quedan de manifiesto, a la construcción de la legitimidad, a las formas de ejercer el poder, a los modos organizativos, etc.

→ *Modalidades de producción de sentido.*

¿Cuáles son los productos comunicacionales y culturales? ¿Cuáles los modos de producción? ¿De qué manera se utilizan y cómo se configuran los espacios de emisión y recepción entre los actores? ¿Qué mediaciones tecnológicas intervienen? ¿Qué mediaciones sociales, pedagógicas, culturales se pueden advertir?

→ *La significación de las prácticas comunicativas.*

¿Cuál es el resultado que se percibe de todo este proceso y de la multiplicidad de relaciones? Nos referimos al proceso por el cual se conforman determinados rasgos culturales que terminan conformando la identidad de un espacio, grupo, comunidad o territorio. Pero también a las conductas que los actores adoptan en ese ámbito, al que modelan y en el que son modelados.

Debería tenerse en cuenta también aquí el juego y la predominancia de las ideas, los discursos que se imponen, los acuerdos y los conflictos, las alianzas, observando de qué manera todo ello hace sentido en los sujetos y en los actores que participan del espacio.

De esta manera, los mencionados aspectos se constituyen en preguntas para el análisis situacional. Toda organización, grupo o comunidad puede leerse como situaciones de comunicación.

El trabajo de análisis no concluye con la mera descripción vínculos y la comprensión de los mismos en el marco de una determinada situación de comunicación, sino que requiere de una etapa posterior de valoración de la información relevada. Esa valoración alcanza su verdadera dimensión en el marco de las imágenes de futuro y de los objetivos construidos atendiendo al estilo de planificación que se elija (ver Capítulo IV. Enfoques de planificación) y del proceso de análisis posterior que fundamenta la toma de decisiones que orientaran hacia el horizonte deseado (ver Capítulo. VII Análisis situacional. El diseño de la intervención).

### Referencia de autores

*María Cristina Mata es considerada como una de las comunicadoras más importantes de Latinoamérica. Licenciada en Literaturas Modernas, egresada de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba Argentina. Ha sido directora de la Escuela de Ciencias de la Información, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Córdoba.*

*Jorge Huergo desarrolló una larga trayectoria en el campo de la formación docente. Fue director de Educación Superior de la Provincia de Buenos Aires. Es uno de los referentes más importantes de la transformación curricular y redacción -así como en la coordinación y acompañamiento en su implementación- de los nuevos diseños curriculares que se aplican en varias carreras del Profesorado, desde el año 2008.*

## Concepciones, percepciones y evaluaciones

Los seres humanos actuamos de acuerdo al significado que le adjudicamos a nuestras condiciones materiales de existencia. ¿Qué significa esto? Acordemos inicialmente que todo objeto se constituye sólo como objeto de discurso. Es decir: no es posible concebir un objeto al margen de la producción social de sentidos. Pero esto no significa que no nos sea posible establecer la existencia de un mundo exterior más allá del pensamiento y la propia voluntad. En el marco de una asamblea, un integrante de la comisión directiva de la organización "X" se pone de pie, levanta su silla por el aire y la arroja al resto de la comisión directiva. Ese hecho es independiente de nuestra participación como observadores. Sin embargo, el episodio solo puede ser constituido como objeto en tanto objeto discursivo, mediado por percepciones, valoraciones e interpretaciones. El modo en que alguien describa y especifique lo sucedido como "un estado de demencia momentánea" o "un acto de justicia" dependerá de estas *percepciones, valoraciones e interpretaciones*.

Nuestro primer objetivo como planificadores de procesos comunicacionales

es conocer a los individuos en el marco de las relaciones de unos con los otros y comprender los significados que se construyen en la interacción en situaciones concretas. Para ello es necesario tener cuenta que no hay linealidad discursiva, que se produce sentido tanto en la emisión como en la recepción, y que las relaciones comunicativas son siempre asimétricas.

¿De qué forma accedemos a los significados que los sujetos construyen en su vida cotidiana, en sus relaciones con otros sujetos, en su trabajo?

A través de la formulación que estos sujetos hacen de su mundo y de las acciones que llevan adelante en situaciones concretas. Es por ello, que habitualmente recurrimos a métodos etnográficos, a la observación y a la entrevista como técnicas de investigación para luego someter la información obtenida a un análisis cualitativo. Interesa conocer cómo expresan los sujetos su mundo mediante el lenguaje y cómo se vincula esta formulación con las acciones que emprenden en ese mundo.

Lo anterior nos ubica frente a una primera preocupación específica: *las percepciones, las concepciones y las evaluaciones de los sujetos y su relación productiva y a la vez determinada por las condiciones materiales de existencia*. Si bien es imposible discriminar en la práctica y establecer un límite estricto y riguroso entre estos tres aspectos, a efectos analíticos diremos con Daniel Prieto Castillo que las *concepciones* refieren a

“la manera de entender algo, de juzgarlo” y que: “resultan de una mezcla de conceptos y estereotipos, donde los límites entre lo que puede ser demostrado, validado con alguna solidez y lo que proviene de la experiencia, de las creencias, están poco marcados. Un estereotipo es una versión parcial y emotiva de algo, versión que puede ser más o menos rígida. Las prácticas cotidianas se orientan, y a veces determinan, por esas concepciones” (Prieto Castillo, 1990: 310).

Por su parte, las *evaluaciones*, refieren al

“atributo que se le da a algún objeto, ser o situación. En general se evalúa positiva (calificación) o negativamente (descalificación). La vida cotidiana consiste en una infinita trama de aceptaciones y rechazos que tiene que ver directamente con la forma de evaluar. A evaluar se aprende a lo largo de las relaciones familiares, interpersonales y dentro de otros grupos. Concepciones y evaluaciones determinan la forma de percibir, siempre que se ve algo, simultáneamente se lo está interpretando y valorando. La *percepción* es un problema cultural y no una simple captación del entorno”, porque “percibimos a través de nuestros juicios” (Prieto Castillo, 1990: 311).

*Percibir es percibir lo familiar, lo cercano.* Desarrollamos de esta manera una serie de costumbres perceptuales que se convierten en un proceso de aprendizaje y que nos permiten vencer la complejidad del contexto, sentirnos más seguros, disipar las incertidumbres.

Supongamos que nos proponemos investigar sobre las percepciones que la población juvenil tiene respecto de la oferta de trabajo que hay en el mercado, para evaluar de qué manera generan prácticas propicias a la inserción o reinserción laboral. Mediante diversas técnicas (grupos focales, entrevistas en profundidad, observaciones, etc.) distinguimos que gran parte de los jóvenes consideran que las ofertas de trabajo existentes no representan un progreso sustancial en su calidad de vida, que tampoco mejorarán los ingresos que pueden obtener, legal o ilegalmente, con menos esfuerzo y menos tiempo de dedicación. Saben que ciertas prácticas, algunas de ellas al margen de la legalidad, implican riesgo hasta de vida. Acostumbrados a enfrentarse permanentemente a la muerte, asumen ese riesgo como parte de su cotidianidad y lo asumen como algo natural dentro de su vida.

Estas son las concepciones de los jóvenes. Un investigador podría sostener que las mismas son la manifestación de falta de "cultura del trabajo" o de falta de "socialización laboral". Lo concreto es que los jóvenes a los que nos referimos han avanzado en evaluaciones. Su experiencia, su práctica cotidiana "les habla". Les dice y ellos leen que quienes están laboralmente insertos no han cambiado sustancialmente su calidad de vida. Siguen pobres, padecen las mismas privaciones, continúan en la exclusión. ¿Entonces? Comprenden y evalúan que el trabajo asalariado no es una mejora para ellos y esto termina desalentando toda inserción laboral. Hasta se podrá decir que "así como estoy vivo mejor y no dependo de nadie".

¿Consecuencia? Cualquier campaña que intente integrar al mundo del trabajo a personas en estas condiciones conducirá inevitablemente al fracaso si no considera actuar sobre concepciones y evaluaciones al mismo tiempo. Para esto último tienen que modificarse las condiciones materiales. Es decir: es necesario demostrar que la inserción laboral sí mejora la calidad de vida. Sólo entonces habrá distintas evaluaciones. La campaña se dirigirá a trabajar sobre la concepción (una invitación al trabajo ponderando el valor de la "cultura del trabajo") y sobre las evaluaciones (mediante la demostración fehaciente de que la inserción laboral mejora la calidad de vida y por esta vía modificar las creencias de los jóvenes). Para que lo que hacemos tenga sentido el trabajo tiene que ser evaluado positivamente por los jóvenes de nuestro ejemplo.

Las percepciones, concepciones y evaluaciones, son siempre vividas por al-

guien en particular y atravesadas por una cultura colectiva, y constituyen una forma de reafirmación de cada una de las personas en relación con su contexto. Es "la manera en que cada quién se sabe alguien entre los demás", sostiene D. Prieto Castillo. Este saber es producto de un reconocimiento, es el resultado de compartir experiencias, es también un modo a partir del que cada cual se siente integrado y reafirmado.

## **Procesos comunicacionales**

¿Por qué preferimos hablar de *procesos comunicacionales* y no tan solo de comunicación?

Los procesos comunicacionales hacen referencia a los actores, a espacios de necesidades y demandas comunicacionales vinculadas, es decir, a prácticas, a modos de actuación que se verifican en la sociedad. En ningún caso se trata de realidades estáticas, capaces de ser analizadas como si estuviésemos frente a una toma fotográfica.

¿Acaso se puede detener la historia para analizarla?

Preferimos hablar de *procesos comunicacionales* porque ello nos obliga a observar el movimiento; no solamente al actor sino a éste en su itinerario de actuación; no sólo a constatar las consecuencias de una determinada acción o circunstancia sino que nos obliga a adentrarnos en el proceso que le dio lugar y a buscar la manera de comprender el dinamismo que se proyecta. El proceso comunicacional es interno a la situación de comunicación pero, al mismo tiempo, se configura como una secuencia de situaciones.

A modo de ejemplo.

Una organización puede ser leída en sí misma como el proceso comunicacional que se constituye en una situación de comunicación. Contiene actores, se dan relaciones, existen jerarquías, modos de gestión. Es la situación de comunicación observada en su movimiento y en su dinamismo.

Pero a su vez esa organización se vincula con otra y con otra. Existe entonces una red que configura un nuevo proceso, vinculada a cada situación particular pero al mismo tiempo absolutamente distinto. Aquí también reconocemos la complejidad.

Al ubicar estos procesos comunicacionales como centro de nuestra preocupación y objeto de estudio estaremos dirigiendo el análisis a las ya mencionadas situaciones

de comunicación, a reconocer en ellas sus interdeterminaciones fundamentales y a proponer, a modo de estrategias, las soluciones que consideremos adecuadas.

*Cuando decimos procesos comunicacionales nos referimos a prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación.* Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se reconocen procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente. Prácticas en las que intervienen los medios de comunicación, como un componente fundamental de la vida social, como parte indiscutible del proceso de construcción de la realidad, pero nunca como única variable.

## **Lo público como escenario de comunicación**

La acción o las acciones y estrategias de los actores sociales se desarrollan y constituyen en el *espacio de lo público* entendido como un escenario complejo, multisectorial y multiactoral, donde se visibilizan los intereses, las demandas, las necesidades, los proyectos políticos, las relaciones de poder y las alianzas de estos mismos actores.

Los escenarios de actuación en la sociedad, las políticas públicas, los ámbitos de acción y de incidencia, la vida política y cultural, pueden entenderse como espacios públicos que, a su vez, son complementarios entre sí. La política de seguridad no es independiente de la de salud y los actores que se mueven en el ámbito político no pueden prescindir, en ciertas acciones, de aquellos que se mueven en la salud. Y así podríamos seguir haciendo vinculaciones.

El espacio público es el escenario de la acción y puede ser leído también como el contexto en el que se reconocen los procesos comunicacionales y el lugar de actuación de los actores sociales, de los colectivos y de las organizaciones.

Lo público se configura comunicacionalmente en las relaciones entre los actores.

Antes, al referirnos a las situaciones de comunicación, subrayamos que ninguna situación puede ser leída fuera de su contexto. Lo público constituye en este caso el contexto.

Los procesos de cambio en lo público son inseparables de los cambios que se producen en los propios actores sociales intervinientes. De hecho no existe autonomía entre un plano y otro. O dicho de otra manera: nadie puede

generar cambios en el espacio público si no se modifica a sí mismo en igual sentido, y los cambios que se producen en lo público inciden necesariamente en la práctica de los actores que allí intervienen.

Es preciso reconocer y asumir la complejidad como un dato presente en la práctica social, en los escenarios y en cada uno de los sujetos actores colectivos. El sujeto social se construye a partir de los sujetos humanos individuales y haciendo centro en ellos; desarrolla capacidades para modificar el contexto que lo rodea y en ese mismo proceso se modifica a sí mismo. *El conocimiento se produce siempre en relación, con y por los otros.*

Lo individual, lo grupal y lo masivo se entrecruzan para tejerse en una trama de sentidos. La comunicación debe entender precisamente cómo esa compleja trama de sentidos incluye lo personal y lo colectivo, lo masivo y, en definitiva, la cultura como expresión de los múltiples sentidos y del sentido común. No bastan los análisis parciales. Todos los aspectos deben ser contemplados, porque todos están en relación y marcan el conjunto de las relaciones humanas.



## Capítulo III

---

### La gestión: proceso integral

Por Washington Uranga

*Gestionar* está directamente vinculado con el actuar y con la disposición de los actores para transformar el espacio en el habitan. *Gestionar* supone también vocación para *incidir* en función de un cambio deseado. Pero la tarea de gestión está asociada además al análisis, a la planificación y a la toma de decisiones. De todo ello queremos hablar en este apartado.

El propósito es ayudar a comprender la *gestión como un proceso integral* que puede ser ejecutado desde una perspectiva comunicacional y con vocación de cambio social y capacidad transformadora.

#### Un punto de partida

El concepto de *gestión* remite a muy diferentes acepciones, pero en los últimos años se lo encuentra referido cada vez más al gerenciamiento (*management* en inglés) de las empresas y asociado a la administración de los recursos en función de la optimización de las ganancias. Este es el resultado del avance de las concepciones liberales en la sociedad y de la instalación de la idea del éxito asociada al pragmatismo económico de las empresas con fines exclusivos de lucro.

Unido a lo anterior, se asocia la noción de gestión a una actividad técnica, realizada por personas con destrezas gerenciales que incluyen habilidades para la conducción de grupos humanos. Desde esa perspectiva lo que se denomina gestión está explícitamente separado de cualquier connotación política, como si la gestión estuviese descontaminada y alejada del ejercicio del poder.

Aquí pretendemos entender la gestión en la mayor complejidad posible, no solamente desde una mirada eficientista y pragmática, sino sobre todo desde una perspectiva en la que se problematice el ejercicio del poder en los ámbitos organizacionales. Nos interesa discutir *la gestión como una manifestación del ejercicio del poder en la sociedad*, en organizaciones y en las comunidades. Podemos decir, entonces, que los diferentes estilos de gestión están directamente relacionados con la forma de comprender y ejercer el poder. Así entendida, *la gestión es una acción política en la conducción un proyecto, de un proceso, de una organización o de una política pública*. Si bien en cada ámbito presenta características diferentes, en todos los casos nos estamos refiriendo a tareas que demandan habilidades políticas y de conducción.

### **Leer atentamente**

*Gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. Para ello es necesario ponderar, negociar y producir siempre nuevos consensos. [...] en ese sentido, cuando nos referimos a la gestión estamos hablando de una acción política (Uranga: 2004).*

Quien se defina como gestor y no se entienda a sí mismo como *agente de cambio*, es decir, como actor político, está claramente desubicado respecto del rol que quiere jugar en la sociedad, en su organización o en espacio donde está trabajando.

Esta idea sobre la gestión demanda también contemplar miradas de mediano y largo plazo, para evitar quedar encerrados en la urgencia de los cortos plazos que suelen actuar como un obstáculo para alcanzar objetivos de cambio que sean sólidos, firmes, sustentables y valederos. Esto no significa abandonar los objetivos de corto plazo o dejar de actuar en el presente. De ninguna manera. Supone sí actuar en el presente con la mirada del mediano y largo plazo.

Nos interesa también plantear la *gestión como un proceso integral*, que encierra diferentes fases que van desde la construcción de imágenes de futuro (soñar), pasando por el análisis situacional (discernir) y la planificación hasta la puesta en marcha (ejecución) y la evaluación de las acciones ejecutadas. Dichas fases están totalmente implicadas entre sí las unas con las otras, y si bien para su comprensión pueden exponerse de manera secuencial, es necesario advertir que en la práctica muchas de esas etapas se dan de manera simultánea.

### **Leer atentamente**

*Ramón Martínez Guarino sostiene que "resolver el cómo es resolver la gestión" y desde esa mirada define la gestión como: "[...] aquella capacidad que tienen hombres y mujeres para lograr sus objetivos mediante procesos conscientes e inteligentes" (Martínez Guarino, 1996: 14).*

Las fases a las que hacemos referencia pueden tener distinto orden y desarrollos diferentes de acuerdo al estilo (perspectiva, modelo, tipo) de planificación (Ver Capítulo IV. Enfoques de planificación).

El concepto de gestión está claramente asociado a una tarea complementaria, colaborativa y participativa de los actores del espacio comunitario, independientemente del lugar funcional que ocupe cada uno y sin importar si esa labor conjunta se da de manera circunscripta a una pequeña localidad, a un espacio territorial extendido en una región o país, en un medio, un proyecto o actividad comunitaria, de manera presencial o bien a través de enlaces virtuales.

La gestión es siempre una tarea colectiva que compromete:

- a distintos actores del ámbito comunitario, desde diferentes saberes, capacidades y habilidades, y
- la relación de la organización –pero también de cada uno de sus integrantes– con el entorno, es decir, con su contexto de actuación.

## ¿Qué entendemos por gestión?

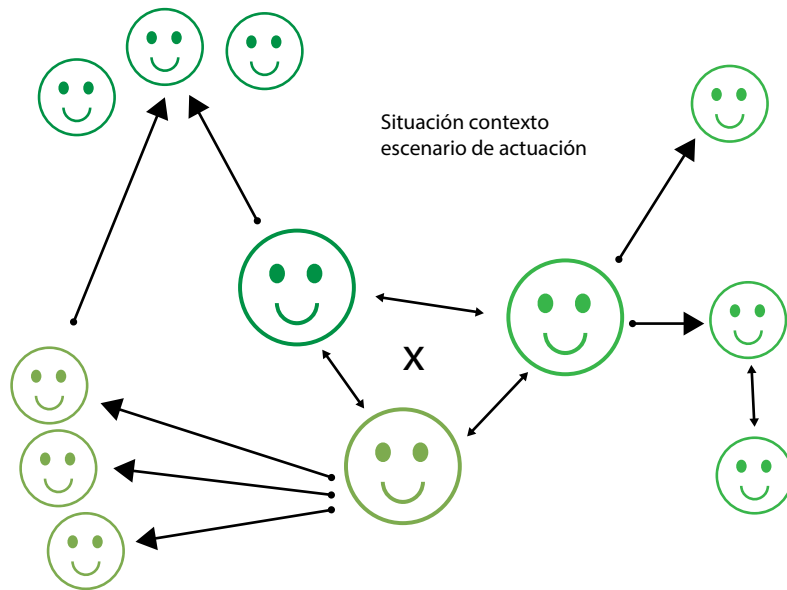
### **Leer atentamente**

*Gestión es el conjunto de acciones y procedimientos para la toma de decisiones, mediante los cuales los actores, en relación directa con la cuota de poder que cada uno de ellos detenta en un ámbito de actuación, un territorio o un espacio organizacional, ponen en juego sus capacidades, habilidades y recursos, organizados en forma de estrategias, para encaminar los acontecimientos hacia los objetivos de cambio deseados y soñados.*

*Gestionar es accionar para el cambio, para lo cual es necesario adoptar decisiones en forma continua.*

Y no podemos decir que se trata de una mirada hacia adentro de los ámbitos, de los proyectos, los procesos o las organizaciones. La gestión es una labor que necesariamente tiene en cuenta el adentro y el afuera, nunca como dos campos separados, sino como realidades complementarias que se inciden mutuamente. Lo interno y lo externo son dos caras de una misma realidad, son dos espacios que se influyen mutuamente y que están imbricados entre sí.

Pero además para comprender la complejidad a la que nos estamos refiriendo es necesario mirar también a las relaciones que –dependiendo de cada caso– cada uno de los miembros del grupo o de la organización tienen con el entorno. Por ejemplo, si Rocío, Tomás y Santiago son los responsables de la organización “X” no sólo interesa saber cómo actúan y cómo se relacionan en tanto grupo gestor, sino que también será vital establecer qué tipo de relaciones, de vinculaciones, de actitudes tiene cada uno de ellos con otros actores ubicados en el mismo escenario y que inciden sobre las acciones y la práctica de “X”. Es lo que podemos denominar una trama de relaciones. De esta manera se va configurando la trama de la gestión.



Por eso, cuando nos referimos a la gestión siempre estamos aludiendo a una doble complejidad: la propia de los sujetos involucrados y, al mismo tiempo, de la situación-contexto, es decir, el escenario de actuación, en el que todos se encuentran involucrados.

Esta complejidad de situaciones es lo que podemos denominar la *trama*, entendida como una red o una malla, de la gestión, para oponerla a la linealidad. No hay un solo y único camino para desarrollar la gestión. Hay siempre multiplicidad de opciones y posibilidades y todas ellas pueden ser válidas. Cualquier camino que tomemos no está totalmente desvinculado de otros posibles, pero elegimos un recorrido en función de nuestras decisiones de gestión y de la evaluación que hacemos de la propia situación, de los recursos y de las posibilidades. Es la práctica del discernimiento pero también de la libertad.

El verbo gestionar expresa una acción que bien puede rastrearse en la raíz latina *gerere*, entendida como llevar adelante, cargar, pero también librar una guerra, trabar combate. Se puede leer como un arte. El arte de generar aquello que imaginamos, pero también el arte de eliminar todo aquello que impide alcanzar determinados objetivos. Lamentablemente en las últimas décadas, la idea de gestión ha estado por demás asimilada a los actores de guerra y a la eliminación del adversario, o del diferente, entendido como "enemigo".

Preferimos insistir, por razones éticas pero también prácticas vinculadas al desarrollo de posibilidades y a la optimización de los recursos, en una idea de gestión definida como *la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de la imagen de futuro probable y deseable, a partir de la base de poder con la que se cuenta.*

Así entendida, la gestión es una tarea que, desde una mirada positiva, apunta siempre a un cambio en la línea de los propósitos grupales y/u organizacionales. Y este cambio es una responsabilidad que compete tanto a los individuos como a los actores sociales y organizacionales, al ámbito en el que cada uno de ellos se desempeña y al contexto en que unos y otros (sujetos y organizaciones) están incluidos.

En el marco de las organizaciones es sumamente importante mantener una reflexión permanente sobre la vigencia del objetivo y del horizonte originales para actualizarlos a la situación presente, sin abandonar ni desvirtuar los propósitos fundacionales en medio de las urgencias que surgen en la cotidianeidad.

Para hacerlo, aquellos tomadores de decisiones a los que llamaremos gestores para identificarlos como los responsables del proceso, no sólo tienen en cuenta la situación particular del grupo, el medio o la organización comunitaria, sino también los escenarios en los que se mueven, el entorno y las múltiples vinculaciones que configuran una red de relaciones.

Por gestión también puede entenderse la generación de acciones que, de manera indirecta, incidan sobre un determinado escenario para variar las condiciones en las que nuestra organización o grupo quiere trabajar. Por ejemplo: si queremos realizar un festival popular en nuestra comunidad, podemos gestionar acciones destinadas a crear condiciones en el municipio y en las organizaciones de base, promoviendo el respaldo de otras organizaciones a la iniciativa y animando a la manifestación pública de voluntades a favor de la propuesta.

#### **Recurso web**

*Gestión de la comunicación en los nuevos escenarios. Washington Uranga* [http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14:videos&catid=12:-videos&Itemid=105](http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=14:videos&catid=12:-videos&Itemid=105)

*Esto también es gestionar: promover procesos de movilización social para la incidencia a favor de una determinada propuesta.*

Alguien puede decir también que gestionar es como construir un camino o un puente. Es buscar y encontrar los medios y las acciones más pertinentes y adecuadas para relacionar, a partir del análisis situacional y la planificación, las trayectorias más adecuadas para vincular el horizonte soñado y deseado con el presente.

Existen múltiples caminos, más de uno de ellos válido, para llegar a la imagen de futuro seleccionada. No estamos exentos de equivocarnos. En eso consiste

el riesgo de la gestión. Pero para alcanzar lo que nos proponemos es preciso asumir ese riesgo... porque si acertamos en las decisiones –y así sucede en la mayoría de los casos siempre y cuando realicemos un proceso participativo y metodológicamente ordenado– culminaremos con el éxito, es decir, con un cambio en el sentido deseado.

### **Leer atentamente**

*"[...] en materia de gestión o de estrategias de gestión no existen recetas preestablecidas. En general, no hay un solo camino para llegar a un destino. Tampoco se puede decir que el camino está predeterminado. Puede haber ventajas o preferencias derivadas de situaciones concretas, por las coyunturas de un momento o lugar (Martínez Guarino, 1996: 23).*

En este marco, la gestión está directamente asociada a la toma de decisiones. *Gestionar es decidir*, no siempre en las circunstancias ideales. Gestionar es decidir tratando de elegir las mejores condiciones y el momento adecuado para hacerlo, pero sabiendo que no siempre ello resulta posible. Es, al mismo tiempo, seleccionar entre varias alternativas, es decir, optar por una y descartar otras.

Podemos agregar a lo anterior algunas características propias de *la gestión*:

- Es un *proceso permanente*, es decir, que abarca desde la visualización de la tarea a realizar, atraviesa la construcción de imágenes de futuro entendidas como el horizonte a alcanzar, el análisis situacional, la planificación, la ejecución, y la evaluación incluyendo la ponderación de los posibles impactos de las acciones realizadas.
- Es *integral* porque, independientemente de la fase o de la etapa, es un proceso de intervención que tiene que contemplar la simultaneidad de las acciones y, sobre todo, la integralidad de vida de los sujetos involucrados, en tanto gestores, pero también como participantes desde otros lugares del proceso.
- Está *orientada a obtener resultados*, entendiendo por ello el logro de los objetivos políticos institucionales de cambio planteados en la imagen de futuro del medio comunitario, de la organización o de la comunidad.

*Gestionar es hacer o hacer hacer*, pero el concepto siempre está vinculado con la ejecución. Por este motivo, toda reflexión sobre la gestión, tomada en su sentido integral tal como aquí lo estamos planteando, entrecruza necesariamente otros temas, como el conflicto, el poder, la participación, la democracia y, en síntesis, la complejidad como paradigma.

Como bien dice Morin, la fragmentación del pensamiento y de la acción es

uno de los obstáculos más importantes para la comprensión y también para la acción. De allí nuestra insistencia en que la gestión tiene que trabajar desde la complejidad colaborando a religar las partes desde una mirada integral.

No es extraño escuchar la afirmación de que "yo soy una persona de acción" o bien, que "soy una mujer (un hombre) que está en la ejecución". Estas afirmaciones son válidas siempre y cuando quien las pronuncia no pierda de vista que la acción o la ejecución requiere de un concepto, una idea, un sueño, un horizonte hacia el cual se quiere marchar, y de análisis contextuales y organizacionales que habiliten la toma de las mejores decisiones en función de lo que se pretende.

La acción y la ejecución no pueden dejar de lado una mirada atenta a la complejidad como contexto determinante de las decisiones.

Vista desde esta perspectiva la gestión debe analizarse, no tanto como "ejercicio" del poder, sino más bien como manifestación de las relaciones de poder existentes y resultantes a través de acciones ordenadas en función de la voluntad de uno o varios actores, protagonistas del escenario de actuación.

Voluntad de ser y voluntad de incidir viven en permanente tensión en el proceso de gestión. Pero ambas están atravesadas por factores estructurales y condiciones materiales. Es decir, por los condicionamientos externos e internos, por las formas que tenemos de organizarnos y por la disponibilidad de recursos de todo tipo con los que contamos o de los que carecemos.

*Toda gestión implica voluntad de incidencia* y exige tomar decisiones para influir en el desarrollo de los acontecimientos.

Voluntad de incidencia se refiere a los esfuerzos organizados para, mediante la persuasión y la presión, ganar acceso y generar influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en la formulación de orientaciones para un grupo, una comunidad o una organización.

Desde esta perspectiva se puede decir entonces que la gestión es una acumulación de prácticas llevadas adelante por actores que buscan proyectarse, es decir, trascender su individualidad para ejercer influencia, para incidir, sobre lo organizacional y lo social.

La voluntad de incidencia puede ser ejercida de manera distinta de acuerdo a las perspectivas de cada uno de los gestores y se trata de un proceso acumulativo. Por este motivo, incidencia es mucho más que una sola acción. Es

siempre el resultado de un proceso que requiere estrategias variadas implementadas en el tiempo con mucha creatividad y persistencia.

En este sentido, se puede leer la incidencia como una estrategia o como una herramienta de participación real de la ciudadanía, en algunos casos, de los miembros de una comunidad o de una organización, en nuestro caso, para influir en la toma de decisiones de quienes tienen el poder y las atribuciones para adoptarlas.

¿Se puede separar la gestión en las organizaciones, la gestión de los proyectos, de la forma de vivir de los sujetos? ¿Se pueden usar criterios y parámetros diferentes o contradictorios para lo organizacional y para lo personal? Toda gestión pone en juego, en primer lugar, la capacidad y la necesidad de cada uno y de cada una, de cada sujeto comprendido como actor social, de tomar las propias decisiones en función de la satisfacción y la realización personal y, también y al mismo tiempo, de su relación con los otros actores que se mueven en el escenario cotidiano.

Ernesto Lamas reflexiona:

“siempre tenemos que tratar de encontrar el equilibrio entre el grupo y los individuos, entre las necesidades de las personas y las necesidades de la radio. El absoluto privilegio de las dos es, a la larga, perjudicial. Porque si privilegiamos a las personas, es muy difícil orientar la marcha de la radio (siempre hay tareas que nadie quiere hacer, horarios en los que nadie quiere venir, responsabilidades de las que todos huimos). Y si siempre privilegiamos las necesidades de la organización, las personas nos terminamos cansando y a la larga perdiendo entusiasmo en el proyecto” (Lamas, 2007: 12).

Gestionar la propia existencia es inseparable de la gestión social y de las organizaciones. Todas las decisiones que se toman (la gestión) tienen incidencia en el plano social e institucional (las organizaciones, los medios, los proyectos) y en el plano personal (la existencia).

Quien no gestiona su propia existencia no puede gestionar tampoco en lo social y en lo colectivo. Por esta razón decimos que la gestión está directa y profundamente ligada a los seres humanos, con todas sus características y complejidades. En la gestión la complejidad de los sujetos se entrecruza y se asocia con la propia complejidad de los escenarios, de las organizaciones, de las comunidades y de los medios a gestionar.

Lo individual y lo colectivo, lo individual y lo social están aquí mutuamente in-

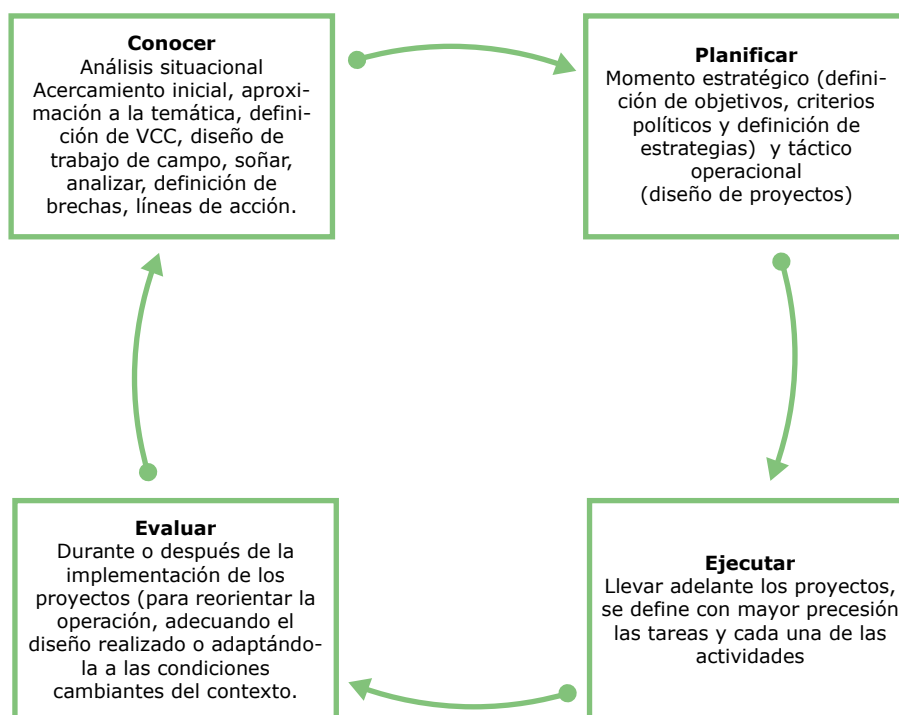


fluenciados y condicionados. Son dos planos que inciden mutuamente el uno sobre el otro para ir configurando desde allí las características de la gestión. Esto quiere decir que importan los carismas y las opciones de los sujetos de la gestión tomados en forma individual, pero también los procesos de construcción colectiva que se dan entre los diferentes actores participantes, como así también todos aquellos elementos y situaciones propias de contexto social, organizacional y del medio o proyecto comunitario.

Las condiciones de una gestión se configuran también por las circunstancias, la formación, la trayectoria y la experiencia de los sujetos, la manera como éstos gestionan su propia vida y su propia existencia, y la forma como procesan la construcción colectiva de los distintos participantes de la iniciativa de gestión.

## Fases de la gestión

*La gestión, entendida como proceso integral, supone diferentes fases, etapas o momentos que podemos describir como soñar, analizar, planificar, ejecutar y finalmente evaluar... para volver a soñar y, de esta manera, darle continuidad a un proceso que, en realidad, no tiene un final pre establecido. Sobre todo teniendo en cuenta, como decíamos antes, que la gestión es ante todo una actitud mental de la que tenemos que apropiarnos y que se instala en los actores como un modo de pensar y de hacer.*



De la misma manera se puede decir que estas fases o momentos a los que nos referimos, no son de ninguna manera compartimentos estancos o cajas independientes, o instancias absolutamente autónomas las unas de las otras.

En la práctica los momentos se entrecruzan, razón por la cual debemos trabajar metodológicamente para que, aún en la simultaneidad de la acción, sepamos distinguir las diferentes fases y actuar de manera ordenada.

<b>SOÑAR</b>	Imaginar futuros Construir escenarios
<b>ANALIZAR</b>	Observar y discernir
<b>PLANIFICAR</b>	Diseñar estrategias
<b>EJECUTAR</b>	Poner en acción
<b>EVALUAR</b>	Revisar lo actuado

*Soñar, imaginar futuros, equivale a construir un horizonte hacia donde queremos caminar. Es, de alguna manera, analizar las posibilidades de cambio que existen para un medio comunitario, organizaciones sociales, o cualquier ámbito de intervención. Sin embargo, en no pocos casos, las posibilidades de imaginar y de soñar el cambio se encuentran limitadas o "sujetadas" a los problemas del presente. Hay un cúmulo de situaciones que se agolpan en el día a día, que acaban por agobiarnos y que operan como un gran "rival" de los deseos de cambio, de los horizontes que queremos para nuestro grupo u organización. Es la batalla entre "queremos hacer aquello" contra "no se puede por..." este u otro motivo.*

Vencer esta dificultad suele convertirse en un problema que llega a inmovilizar a muchos grupos y organizaciones. La forma de superar este obstáculo es *asumir que el futuro no está determinado, sino que se está por construir y que hacerlo supone una práctica de libertad y, al mismo tiempo, de voluntad y de ejercicio del poder.*

"[...] es importante precisar que el destino no existe y que los hechos acontecen, no porque tenían que acontecer, sino porque no hicimos nada para que ocurrieran o, al menos, quienes podían evitarlos no pusieron de su parte lo suficiente para impedir que acaecieran" (Mojica, 2005: 20).

## Tensiones de la gestión

### ***Primera tensión: Entre lo planificado y lo imprevisible***

Gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. Podemos hacer muy buenos pronósticos en base a un profundo conocimiento de la realidad; podemos trabajar con intensidad para encauzar el futuro en una u otra dirección, pero nunca tendremos la certeza total de lo que va a ocurrir hasta el momento de actuar. La interacción con esa novedad es sustancial de la gestión.

Gestionar supone enfrentarse a la imprevisibilidad de los acontecimientos y asumir el desafío de encontrar sobre la marcha alternativas complementarias o al margen de lo planificado. El primer paso y cada paso suponen la aceptación de que "se hace camino al andar".

La habilidad de quien gestiona reside en mantener una dirección en medio de aquella turbulencia constituida por los imprevistos, por el libre albedrío de los actores sociales y la complejidad de los contextos particulares que los constituyen y atraviesan como así también los resultados no esperados de nuestras propias acciones.

### ***Segunda tensión: Entre lo urgente y lo importante***

Uno de los problemas centrales a resolver en el desarrollo de la gestión consiste en aprender a actuar en medio de la urgencia de los cortos plazos, sin perder la direccionalidad en vista del mediano y largo plazo. En otras palabras: atender lo urgente sin olvidar lo importante. Es frecuente escuchar hablar a los responsables de la gestión de las dificultades para transitar ese vertiginoso día a día de la gestión sin perder el rumbo, sin olvidar la necesidad de construcción colectiva, sin limitarse a la inmediatez de lo posible.

La gestión exige planificación, es decir, organizar los pasos y las acciones para reducir la incertidumbre y en función de aquellos objetivos que se han elaborado desde una mirada prospectiva, es decir, desde el futuro soñado e imaginado por los actores. Pero, tal como se señalaba antes, la realidad es más rica que todo lo imaginado y previsto por la mente humana. Hay demandas que surgen de la coyuntura y que se transforman en urgentes. Exigen respuestas. No hay una fórmula que de una adecuada medida entre lo importante y lo urgente, pero sí hay un principio que exige pensar todas las acciones de la coyuntura (las urgentes) en función de los objetivos trazados al mediano plazo (lo importante).

Teniendo también en cuenta que nada es inamovible. No hay nada que no pueda ser modificado. Y que también los objetivos de la planificación pueden ser cuestionados y deben ser ajustados en función y a la luz de las de los grupos.

***Tercera tensión: Entre lo individual y lo grupal***

En un tiempo de crisis de las organizaciones, de los proyectos, de ruptura de los contratos sociales fundamentales y de la fragmentación de los relatos, gestionar debería ser siempre y fundamentalmente una alternativa y una oportunidad personal, grupal y organizacional de desarrollo.

Un colectivo, una organización se genera cuando sus miembros se constituyen en el mismo proceso. Otra vez nos referimos a la coherencia entre el ser y el hacer, entre la vocación de ser y de incidir. La organización no puede pensarse de manera disociada de sus miembros, de los propósitos, los objetivos y las aspiraciones de estos. La organización crece y se desarrolla en la medida que también lo hacen sus integrantes, en tanto sujetos históricos.

Los anhelos de la organización cobran sentido y se constituyen en la construcción colectiva y solidaria de quienes la integran. De tal manera la razón de los grupos humanos y de los colectivos se redefine permanentemente en la relación creativa y articulada entre lo individual y lo grupal.

La gestión puede pensarse como una senda, un camino para el desarrollo personal, grupal y organizacional, siempre y cuando se transforme en una vía de entrada para la búsqueda permanente de conexiones entre el desarrollo y el aprendizaje personal y organizacional; generando compromisos recíprocos entre el individuo, la organización y la sociedad.

Las particularidades en lo grupal adquieren otros sentidos, ya que las individualidades y lo grupal tienen cotidianidades y rutinas distintas. La organización, la institución tiene información acumulada que se ubica por fuera de la historia y la memoria individual de cada uno de sus miembros, y no. Esto es: ser parte como individuo de un colectivo también implica un sentido de pertenencia e identificación con objetivos, sueños y metas que permiten formar parte y tener parte con otros en los grupos, organizaciones, comunidades, instituciones.

Para que puedan ser aprovechadas en lo grupal las experiencias individuales tienen que ser apropiadas, discernidas e incorporadas colectivamente.

Otra dimensión de esta misma tensión es la que se plantea entre las personas y las instituciones.

Cuando la acción grupal adquiere rutinas y rituales, se transforma en modo de ser y actuar colectivo, construye su propio lenguaje y sus códigos.

Cuando la gestión se formaliza aparece la institución como forma de consolidar no solamente las relaciones, sino las formas de esa gestión.

Un ejemplo de ello es la educación. Cuando la labor educativa sale del ámbito familiar donde se generó en un principio surge la escuela como otras de las instituciones socializadoras, fundamental en la constitución de las subjetividades.

Gestionar en las instituciones exige, entre otras cosas:

- conocer la memoria (lo que sucedió) (rutinas, discursos, acumulación de experiencias).
- desentrañar los modos de apropiación que los actores tienen de esa memoria.
- discernir sobre los modos de circulación del poder (voluntad de dominio de los actores).
- capacidad de respuesta para las contradicciones que se generan por la entropía de las decisiones. Por ejemplo: llevar adelante un análisis situacional o diagnóstico dinámico, una tarea imprescindible para la gestión, puede poner en evidencia que hay más personal que el necesario y generar despidos. Departamentalizar en una facultad con muchas carreras puede ser aconsejable desde el punto de vista de la gestión académica y de reasignación de responsabilidades, pero también puede generar distorsiones respecto del proyecto educativo o de ciertas prioridades políticas.

#### ***Cuarta tensión: Entre la cultura y la ley***

Toda gestión puede entenderse también como una manifestación de la cultura. La cultura, comprendida como manifestaciones del modo de ser y actuar de los actores en un contexto determinado, tiene la flexibilidad propia de la libertad de los sujetos, de las relaciones y las asimetrías propias del poder.

Pero cuando la sociedad necesita que la cultura (en el sentido amplio también la producción, las relaciones de poder, etc.) manifieste la voluntad de incidir preponderante de un grupo o sector, la cultura deviene en normas, en leyes.

La cultura es también una forma de institucionalización de la gestión social, porque supone acuerdos, consensos. ¿Qué estamos diciendo cuando hablamos de la cultura de un pueblo? La cultura es también una forma de "disciplinamiento social".

La ley es una forma de institucionalizar la cultura y la gestión de lo social.

Por eso cuando la sociedad necesita institucionalizar la gestión produce leyes, es decir, normas que regulan la gestión social.

¿Qué significa “vivir en la ley”? Gestionar lo social a partir de lo comúnmente aceptado. Pero eso no es gratuito porque siempre produce sufrimiento dado que es una limitación a la libertad individual, en el sentido que lo señala Sigmund Freud.

Al gestionar vivimos en permanente tensión entre la cultura y la ley. Y particularmente en momentos de crisis como los que estamos atravesando la ley no alcanza, se torna insuficiente y es superada por el dinamismo de los acontecimientos.

#### ***Quinta tensión: Entre la innovación y la continuidad***

Cuando la gestión se formaliza en las instituciones y se transforma en normas, se genera casi inevitablemente una resistencia al cambio.

Pero aún en aquellos casos en que no se llega a constituir en ley, también existen hábitos culturales que se resisten al cambio. Es la seguridad de lo conocido frente a la incertidumbre de lo desconocido que se refleja también en el dicho popular: “más vale malo conocido que bueno por conocer”.

#### ***Sexta tensión: Entre lo interno y lo externo***

La comunicación interna en nuestras organizaciones tiene demandas específicas, plantea necesidades propias de los grupos y de los actores que allí se reúnen.

La comunicación interna tiene que ver con la identidad y con el funcionamiento organizacional para alcanzarla, pero también con el cumplimiento de los objetivos personales de los actores.

Si bien esto no está disociado de lo externo (los públicos, las audiencias, los beneficiarios y los propósitos de la institución) permanentemente vivimos esta tensión entre el adentro y el afuera, entre los objetivos internos y las necesidades externas.

Pero toda organización refleja hacia fuera lo que es hacia dentro y la comunicación entre la organización, como actor colectivo, y sus públicos incide, necesariamente, en la vida y en la marcha de cada organización.

#### ***Séptima tensión: Entre lo local y lo global***

Es conocida. Existe en todos los espacios y no hay todavía una resolución que

parezca adecuada y eficaz en función de la gestión.

Nos parece insuficiente el slogan que intenta resolver el tema con la afirmación que dice “pensar globalmente y actuar localmente”.

Lo global y lo local no tienen, necesariamente, las mismas lógicas. Dependiendo de cada proyecto, de cada iniciativa y de cada institución esta es una tensión que necesitará nuevas búsquedas y resoluciones.

## Capítulo IV

---

### Enfoques de planificación

Por *Martín Iglesias, Cecilia Pagola  
y Washington Uranga*

El propósito de este apartado es contribuir a una reflexión operativa sobre los distintos *enfoques o estilos de planificación* que existen y su vinculación con la comunicación.

El lector no encontrará en el texto una presentación exhaustiva de los *enfoques o perspectivas de planificación*, sino una síntesis a partir de aquellos aspectos que se consideran centrales para comprender las diferentes miradas. En ese sentido, lo que sigue es una presentación necesariamente resumida de un tema complejo. Pero, al mismo tiempo, es una propuesta para acercarnos a la comprensión de estas realidades.

En todos los casos se intentará, junto con la explicitación del estilo o la perspectiva, poner en evidencia las consecuencias que la aplicación del mismo conlleva para la planificación en sí misma, para las diferentes fases de la misma y para los actores, sean estos los comunicadores-planificadores, los técnicos, los dirigentes y, en general, los actores sociales.

Es importante advertir que los diferentes enfoques de planificación no aparecen en forma pura tal como aquí se describirán. La práctica siempre conlleva combinaciones, mezclas e hibridaciones que resultan del juego de las acciones no siempre de manera consciente.

*La planificación es una fase o función esencial de la gestión, porque supone el diseño de los pasos para ejecutar a partir de una mirada analítica sobre la situación inicial.*

### La planificación

A lo largo de la historia de la humanidad la planificación estuvo vinculada, por una parte, a la pretensión del hombre de anticiparse a los acontecimientos y, por esta vía, reducir la incertidumbre respecto del futuro. Por otra, a la mejor administración de los recursos percibidos siempre como escasos. ¿Podría decirse entonces que la planificación está asociada a una suerte de impronta



conservadora cuya síntesis podría ser anticiparse para evitar sorpresas, preservar para no perder? La práctica no parece ratificar lo anterior, sino más bien nos dice que la planificación ha sido utilizada como una herramienta en función del cambio y de la transformación. Asociado a ello, los mayores debates no se han dado en relación a los enfoques de planificación en cuanto métodos o técnicas en sí mismos, sino más bien *acerca del sentido del cambio* que hay detrás, que subyace en cada uno de estos estilos, perspectivas o enfoques de planificación. Las diferencias están puestas en las diferentes formas de entender el cambio y acerca de sus componentes éticos, económicos, políticos y culturales. Allí es donde se fundan las diferencias que luego se traducen en métodos y técnicas.

En América Latina las experiencias dejaron en evidencia que la metodología no es autosuficiente para promover objetivos de cambio. El método y la técnica no bastan por sí mismas, requieren de variables políticas, económicas y culturales. La metodología se apoya en un imaginario, en un sueño, una utopía de sociedad o de organización hacia la cual avanzar y de condiciones contextuales para concretar lo que se proyecta.

Entre nosotros las crisis respecto de la planificación no estuvieron asociadas a un cuestionamiento de los métodos de la planificación como tales, sino al concepto de desarrollo puesto en juego en un marco estructural que inevitablemente condenaba a nuestros países a permanecer en el “subdesarrollo” para garantizar el desarrollo económico de los países centrales.

Es un aspecto para tener muy en cuenta en cualquier consideración que se haga sobre el devenir histórico de la planificación, si bien no corresponde profundizarlo aquí.

### **Leer atentamente**

*No es el método el que impone la direccionalidad del cambio. Por el contrario: es la direccionalidad del cambio, su orientación y sus componentes de base, lo que va a establecer e instituir la metodología de la planificación.*

Desde nuestra perspectiva de análisis también es importante advertir que la planificación no surge asociada a la comunicación, sino a los procesos económicos, tecnológicos y luego sociales. Muy tardíamente se arriba a la vinculación entre planificación y comunicación.

La inmensa mayoría de quienes desarrollan metodologías de planificación aseguran partir de *la realidad*, es decir, de una descripción del punto de partida, de la situación inicial. Unos presentan esta acción como “diagnóstico”,

mientras que otros prefieren denominarlo “análisis situacional” o también “diagnóstico dinámico”. Los títulos o las denominaciones no son aleatorias. Detrás de las diferentes designaciones hay comprensiones distintas acerca del lugar asignado a los actores que participan de la planificación. Intentaremos dejar en claro estas diferencias.

**Leer atentamente** 

*“La falta de certeza es un aspecto clave de la planificación. El grado de incertidumbre en una situación de planificación tiene importantes implicaciones, tanto para aquello que se planifica, como para el modo en que se lleva a cabo la planificación. Los planificadores tienen que considerar cuidadosamente su nivel de confianza en el conocimiento del problema, en sus datos, y en sus teorías en planificación” (Middleton, 1981: 60).*

A ello habrá que sumarle que el fecundo diálogo entre teoría y práctica, práctica y teoría, nos pone frente al desafío permanente de poner en cuestión lo que algunas veces dimos por cierto y comprobado. Nos exige reconocer la limitación de nuestros saberes y ser creativos para dar respuesta a los nuevos interrogantes. Así lo que ayer fue certeza hoy puede ser pregunta, cuestionamiento, y mañana una nueva propuesta que apunta a renovados conocimientos. En ese lugar queremos ubicarnos. Lejos de las certezas, cerca de las preguntas que buscan comprobaciones en la práctica para convertirse en aprendizajes y nociones que puedan ser compartidas y resulten científica y socialmente útiles.

Ocurre también con la planificación. Es una noción que admite diferentes acepciones dependiendo de quién la utiliza y de las circunstancias históricas en las que se aplica.

Comprendemos la planificación como un hecho creativo, un desafío que pretende acortar distancias, superar brechas, vencer obstáculos (entendidos como restricciones, resistencias o problemas) a través de acciones diseñadas y concertadas para alcanzar propósitos de cambio.

**Leer atentamente** 

*Hay que señalar que lo que hoy llamamos “planificación comunicacional”, “planificación de la comunicación” o “planificación desde la comunicación” es el resultado de la adaptación de perspectivas de planificación surgidas en otros ámbitos y llevadas luego a la comunicación no sin dificultades y anacronismos. Hoy, sin embargo, ya existen muchas experiencias de las cuales tomar enseñanza.*

La planificación también puede ser comprendida como un método de intervención que busca producir cambios en el curso de los acontecimientos (ver Capítulo I. Intervenir en las prácticas sociales. Reflexiones desde la comunicación). Por este mismo motivo, no se puede hablar de planificación al margen de las ideas o de las concepciones sobre la sociedad y sobre las organizaciones. La planificación siempre está influida por estas miradas, y son éstas, en definitiva, las que establecen los ejes en torno a los cuales se elaboran las estrategias y los planes que luego se ejecutan.

Así entendida, la planificación presenta una dimensión *científica* (relacionada con los saberes que se ponen en juego), una *política* (vinculada con el sentido del cambio) y otra *práctica* (referida a las estrategias para superar los obstáculos y al desarrollo de destrezas, habilidades y capacidades) que se aplican en todo el proceso. Son acciones llevadas a cabo desde un pensamiento sistemático y con el propósito de alcanzar determinados objetivos. Cada una de estas dimensiones supone nociones diferentes en los protagonistas y consecuencias prácticas a la hora de la implementación. Se puede afirmar que la planificación, aún teniendo en cuenta sus limitaciones, es una herramienta eficaz para concertar, entre diferentes actores, propósitos de transformación, así vista la planificación, en cualquiera de sus acepciones, es una herramienta muy útil para nuestro trabajo y renunciar por completo a la planificación puede llevarnos al abandono de nuestros sueños o a la resignación frente al desarrollo de los acontecimientos que, seguramente, serán orientados por otros.

La planificación es un método y una herramienta para construir el futuro, pero no aporta certezas. Aproxima al futuro imaginado y deseado, al horizonte, al objetivo, pero no abona alcanzar ninguno de ellos, porque nada en el futuro puede ser garantizado por la acción del hombre.

## **Enfoques o estilos de planificación**

Por enfoques o estilos de planificación vamos a entender distintas modalidades de planificación que se diferencian, entre otros factores, por:

- La concepción respecto de la planificación misma.
- El paradigma sobre el cual está estructurado.
- El rol que se asigna a los dirigentes, a los técnicos y, en general, a los actores.
- Las elecciones metodológicas y la forma como se expresa la propuesta de cambio.
- Preferimos no usar la palabra “modelos” para caracterizar las diferentes experiencias de planificación existentes para no inducir a la idea de la

existencia de sistemas cerrados. En la práctica, si bien a los efectos analíticos podemos caracterizar diferentes desarrollos metodológicos aplicados a la planificación, existen muchos cruces e hibridaciones entre los que estamos denominando diferentes estilos o enfoques.

- Teniendo en cuenta lo anterior reconocemos por lo menos tres grandes estilos o enfoques de planificación:
  - *Normativo (también llamado clásico o tradicional)*
  - *Estratégico situacional*
  - *Prospectivo estratégico*

Algunas precisiones.

La caracterización anterior no agota la descripción sobre los enfoques de planificación. De hecho cabrían otras identificaciones si se tuvieran en cuenta criterios que aquí no se han considerado. Desde otra mirada podría incorporarse como enfoque la planificación participativa, porque particularmente en América Latina y el Caribe y en el marco de las organizaciones sociales y de base (aunque también en algunas experiencias a nivel de los estados locales) se han dado prácticas que, apoyándose en la perspectiva estratégica situacional, han puesto el énfasis en la participación de los actores en todas las etapas del proceso de gestión-planificación. Esta es, sin duda, una experiencia que ha marcado a la región.

Tendremos en cuenta en el desarrollo de este texto el factor de la participación si bien no consideramos a la *planificación participativa* como un enfoque en sí mismo, sino como el énfasis puesto a partir de los desarrollos estratégicos. De todos modos esta variante está contemplada más adelante a partir de una propuesta que retomamos del investigador uruguayo Gabriel Kaplún y que incluimos como Anexo I al final de este capítulo.

Es importante aclarar también que no existen “buenos” y “malos” enfoques sobre planificación. Cada uno de los que aquí se describen (y muchas otras variantes que aquí no se consideran) son respuestas en función de una época histórica, por una parte, y de las condiciones del escenario de aplicación, por otra. Sin embargo de la lectura de este mismo texto surgirá con claridad que existen enfoques de planificación que consideramos más completos o pertinentes porque se ajustan a visiones políticas, científicas y académicas con las que coincidimos.

## **A lo largo de la historia**

La planificación nació como una disciplina aplicada a los estados y el primer

país que la puso en práctica fue Rusia en los años de la revolución bolchevique (en particular en el período comprendido entre 1917 y 1930). Fue allí donde se dio el primer debate importante entre los economistas y los gestores de gobierno (en menor medida con los científicos sociales) para establecer el sentido de la planificación en el marco del socialismo bajo el papel rector del Estado y con la finalidad de optimizar recursos siempre considerados escasos.

### **Leer atentamente**

*"La planificación es un proceso incesante y continuo en el que se repiten constantemente el cálculo, la acción, la evaluación de resultados y la corrección de los planes. El plan siempre está listo, pero al mismo tiempo, siempre está haciéndose" (Matus, 2007: 31).*

Poco después esta discusión se trasladó al mundo capitalista en el convencimiento de que se estaba haciendo uso de una técnica (la planificación) compatible con las libertades individuales y la democracia. También en este caso la planificación mantenía la centralidad del papel del Estado como definidor de los objetivos de desarrollo.

En aquellas prácticas radica el estilo normativo de la planificación que aún hoy se aplica en muchas experiencias.

El enfoque normativo tuvo luego adaptaciones tanto a nivel macro como a nivel micro, pero manteniendo sus rasgos fundamentales.

En América Latina, la planificación reconoce sus orígenes a nivel estatal a partir de los acuerdos celebrados en la Carta de Punta del Este (1961)<sup>2</sup> y de lo que fue su principal mecanismo de aplicación: el programa de la Alianza para el Progreso del gobierno de Estados Unidos. Este programa condicionaba la ayuda internacional al armado de planes de desarrollo ajustados a una metodología de planificación.

Entre 1961 y 1963 un total de trece países de la región crearon ministerios, agencias u oficinas de planificación. Las experiencias latinoamericanas estuvieron en la mayoría de los casos más cercanas a la planificación estratégica (situacional) pero conservando muchos rasgos normativos. En la construcción de estos lineamientos, tuvo fundamental incidencia la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) como organismo técnico rector para toda la región.

---

<sup>2</sup> La Carta de Punta del Este (1961) es el documento sobre la perspectiva del desarrollo firmado por los cancilleres de la Organización de Estados Americanos (OEA) con ocasión de la reunión cumbre Interamericana que se celebró en el balneario uruguayo. Esta carta da lugar a lo que luego se denominó la "Alianza para el progreso".

Con el paso del tiempo los criterios de la planificación, inicialmente limitados al accionar macro de los Estados, se trasladaron paulatinamente a experiencias de menor alcance, primero a las empresas y luego a las organizaciones en general. En estos casos, el planteo mayoritario fue estratégico, si bien la revisión de las prácticas deja también en evidencia la existencia de marcas evidentes de lo normativo. El principal teórico de la planificación estratégica en América Latina es el economista chileno Carlos Matus.

### **Lectura recomendada**

Cortes, Carlos, "La comunicación al ritmo del péndulo: seis décadas en busca del desarrollo", 2012. [http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=37:recomen-4&catid=9&Itemid=108](http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=37:recomen-4&catid=9&Itemid=108)

Desde la mitad del siglo pasado en adelante muchos profesionales y académicos de diferentes disciplinas, pero en particular de la economía, adquirieron saberes y competencias en el campo de la planificación que luego fueron trasladando a diversos ámbitos de vida política, social, cultural, académica y profesional.

A pesar de lo anterior, el auge planificador se dio en América Latina en los años noventa, periodo en el cual los principios antes aplicados solamente a los estados se aplicaron, en algunos casos acriticamente, a las empresas y a las organizaciones.

En la última década, por influencia de corrientes europeas, ha surgido también la llamada planificación prospectiva estratégica que, como se verá, no reniega de los aspectos estratégicos, pero intenta cambiar su anclaje desde la revisión del pasado, central en la estratégica, hacia la construcción de escenarios de futuro que es esencial en la mirada prospectiva.

## **Planificación y comunicación**

Todo lo dicho hasta ahora sobre la planificación solo puede aplicarse parcialmente a la comunicación. De todos modos las categorías utilizadas para la planificación en general sirven para analizar la planificación de y desde la comunicación.

A modo de rápido recordatorio podemos decir que la relación entre planificación y comunicación se remonta inicialmente a la idea funcionalista y a su asociación con la oportunidad de transferir conocimientos a partir del entonces novedoso desarrollo de la tecnología de las comunicaciones. Luego la llamada "planificación comunicacional" o "planificación de la comunicación" ganó es-

pacio, con miradas y éxitos diversos, en la comunicación institucional y de las organizaciones, de las empresas y en el marketing comunicacional, en las campañas de comunicación en políticas públicas, por una parte, y, por otra, en relación al Nuevo Orden Informativo Internacional (NOII), al Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación (NOMIC), a las políticas nacionales de comunicación (PNC) y las experiencias de comunicación popular, alternativa y de educación-comunicación vinculadas con organizaciones sociales y populares y movimientos de base. Cada una de estas caracterizaciones tiene su propia complejidad y demandaría análisis particularizados, pero sirve para visualizar el panorama de las experiencias que relacionan planificación y comunicación.

Hoy estamos en condiciones de afirmar que no se puede planificar ningún aspecto de la vida social sin integrar allí la planificación de la comunicación como dimensión y de cada una de las experiencias mencionadas se pueden y se deben tomar enseñanzas.

## **Los grandes estilos o enfoques**

Los distintos enfoques de planificación resultan de la combinatoria de diferentes factores. Entre ellos de *la noción que existe respecto del cambio, el lugar que se la asigna a los actores participantes, el rol de los técnicos, diferentes ideas acerca de lo que se considera conocimiento legítimo y valioso para la planificación, distintas miradas sobre los procesos metodológicos y las herramientas que se deben aplicar en función de los mismos.*

Teniendo en cuenta estos y otros elementos se podría construir una tipología casi infinita de estilos y enfoques de planificación a partir de la combinatoria de los diferentes factores. Sin embargo, vamos a sintetizar apenas en *tres grandes estilos* que surgen de la tradición del campo, creyendo que en estos quedan resumidos los principales elementos a tener en cuenta (ver al final del capítulo Anexo II donde se expone un cuadro comparativo entre los distintos enfoques).

Tomando en cuenta todo lo dicho podemos hablar los tres grandes estilos o perspectivas ya señalados.

A saber:

Planificación *normativa*

Planificación *estratégica situacional*

Planificación *prospectiva estratégica*

Intentaremos en las siguientes líneas dar somera cuenta de las características fundamentales de cada uno de esos estilos subrayando también que la planificación es siempre una fase dentro de un proceso general e integral que la contiene y que denominamos gestión (Ver Capítulo III. La gestión: proceso integral).

## **Planificación normativa**

Puede afirmarse que la *planificación normativa* (también llamada clásica o tradicional) es una metodología que busca asegurar la coherencia, eficacia y eficiencia de una intervención a través de medidas centralizadas, adoptadas siguiendo criterios técnicos rectores y destinadas a garantizar el cambio deseado o el cumplimiento de los objetivos trazados por estos mismos técnicos en función de las decisiones tomadas por el poder político o gestor.

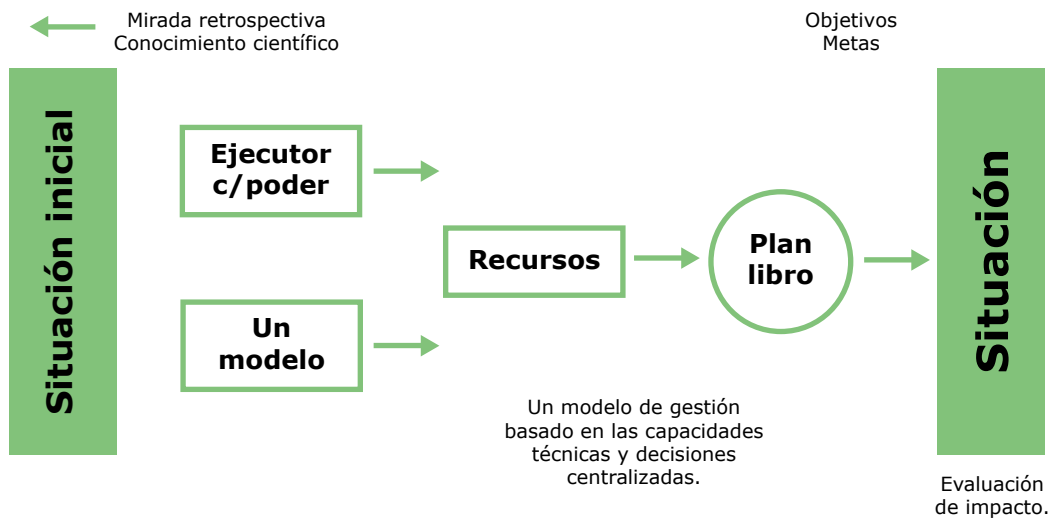
En la planificación normativa existe una clara distinción entre el sujeto de la planificación (entendiendo por tal el planificador o su mandante) y los actores presentes y actuantes en el escenario de la intervención. Esta noción parte de la base de que quienes poseen el conocimiento (los académicos, los técnicos) son quienes deben indicar el camino a seguir interpretando los designios de quienes ejercen el poder político. Tal derrotero se traduce en un curso o plan de acción. La consecuencia de ello es un alto grado de poder para los científicos y los técnicos, que en algunos casos se ubican incluso por encima de quienes ejercen la primacía política.

Las características de ese estilo normativo pueden resumirse en las siguientes:

- a) Parte del convencimiento de que la mejor respuesta a una determinada situación consiste en una planificación que permita avanzar hacia un modelo apoyado en base científica y ya experimentado.
- b) El objetivo a alcanzar se formula de manera imperativa a modo de "deber ser".
- c) La planificación consiste en la producción de métodos y técnicas, a modo de "plan libro", cuya aplicación permitirá arribar al objetivo o a los objetivos expresados como "deber ser".
- d) La factibilidad de la planificación depende de la eficaz administración de los recursos asignados.
- e) La viabilidad de los proyectos se asienta en el saber científico-técnico asociado con el poder político y/o institucional en la toma centralizada de decisiones.



## Enfoque normativo



Se parte generalmente de un diagnóstico. No hay una sola concepción respecto de lo que ello implica. Pueden ser (según los casos) datos de tipo macro o bien análisis particularizados. Pero esta mirada se apoya siempre en el saber de los técnicos y sirve para interpretar la situación y orientar hacia la construcción de la situación final estableciendo los objetivos de cambio en función de las demandas de los dirigentes políticos y/o empresariales y/u organizacionales.

Si bien desde esta perspectiva el diagnóstico se postula como una mirada "objetiva", es evidente que ese análisis está claramente atravesado por los saberes y la visión del mundo de quienes lo realizan. Se suma a lo anterior que los actores del ámbito de trabajo no están generalmente invitados a participar del diagnóstico porque la garantía del proceso, desde esta mirada, radica en el saber técnico científico y se entiende que los actores tienen poco para aportar en ese sentido.

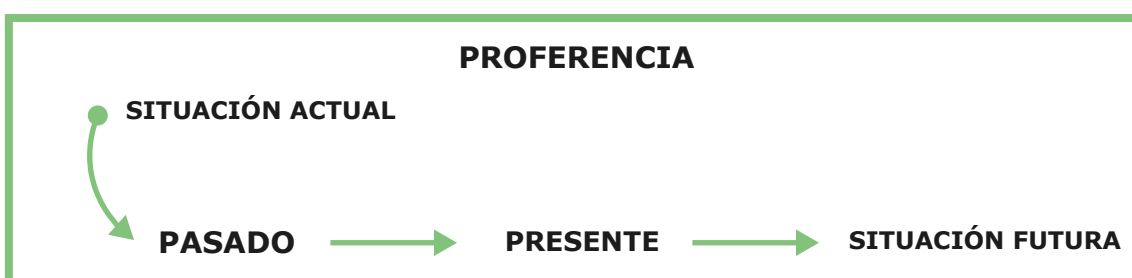
Los responsables del diagnóstico son los encargados de construir el modelo (también llamado imagen-objetivo) planteado como punto de llegada y el plan con sus programas y actividades. Otros son los responsables de la ejecución, con poco margen de maniobra para introducir cambios. Los ejecutores del plan deberán, en consecuencia, adaptar sus acciones a la perspectiva ideológica y política establecida por quienes diseñaron el plan a partir de la imagen-objetivo trazada en función de los acuerdos sociales o del proyecto político.

## Proferencia y prospectiva

Antes de incursionar en los enfoques de la planificación estratégica situacional y de la planificación prospectiva estratégica, nos parece importante distinguir entre *proferencia* y *prospectiva*, tomando en cuenta lo que expone el argentino Agustín Merello.

El autor, en un texto escrito en 1973, sostiene que la diferencia entre proferencia y prospectiva hace referencia al punto de partida que se le asigna al proceso. La proferencia –dice Merello– se apoya en la experiencia (la retrospectiva) para planificar las acciones que deben conducir a los objetivos planteados como horizonte para la acción. La prospectiva, en cambio, inicia este proceso en el mismo futuro, a través de las imágenes construidas por los actores. Merello define la proferencia como “una serie de técnicas para adentrarse en el futuro que tienen en común el basarse en la experiencia. “[...] se basan en el pasado para construir el futuro” (Merello, 1973: 12). La prospectiva, en cambio, “es una sistemática mental que, en su tramo más importante, viene desde el futuro hacia el presente” (Merello, 1973: 18).

El mismo autor señala que las técnicas de proferencia, entre las cuales se incluye la planificación estratégica situacional, “se inician, consciente o inconscientemente, en remontarse al pasado, en acopiar experiencia sobre el tema a futurizar y luego a partir de alguna información actual, precedida por alguna serie histórica, se extrapola más allá del presente” (Merello, 1973: 12).



*La planificación, entendida como un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones y a la utilización de los recursos con la finalidad de orientarlos hacia un objetivo deseable y probable, puede partir tanto de una mirada que se apoya en la recopilación de lo hecho, de los antecedentes y de la enseñanza que de allí se deriva, como desde el futuro, construido como escenario soñado, como imagen de futuro que le da direccionalidad a las acciones del presente.*

### **Leer atentamente**

*"Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica" (Godet, 2000: 2).*

## **Planificación estratégica situacional**

Ubicamos la planificación estratégica situacional dentro de la calificación de "preferencia", según el texto de Merello, porque se apoya en el análisis del presente y en el estudio de tendencias que vienen desde el pasado. Esto quiere decir que las situaciones identificadas en el presente (situación actual) y que se han constituido históricamente tienen grandes posibilidades de persistir en el futuro, ya que existen "fuerzas" y "lógicas" que así lo determinan. Las tendencias son proyecciones que se construyen a partir de la extrapolación hacia el futuro de las situaciones presentes. Suponen la construcción de un futuro lógico partiendo de la base de la persistencia de comportamientos tipificados a través de patrones históricos, regularidades o promedios. Es decir, expresan un futuro previsible en el caso de que los actores sociales no adopten medidas para modificar el rumbo de los acontecimientos.

El discernimiento estratégico permitirá, según esta mirada, distinguir entre las tendencias, reforzar algunas de ellas o bien oponerse para generar el cambio.

### **Referencia de autor**

*¿Quién es Francisco Mojica?*

*Es colombiano, Doctor en "Ciencias Humanas" de la Universidad de París V "René Descartes" (Sorbona) y postdoctorado en "Prospectiva y Estrategia" en el "Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisations" bajo la dirección del profesor Michel Godet, en París. Actualmente dirige el Doctorado en Ciencias de la Administración y el "Centro Pensamiento Estratégico y Prospectiva" de la Universidad Externado de Colombia, en Bogotá.*

“La corriente de constatación de tendencias –dice Francisco Mojica– supone una interpretación determinista, pues, en el fondo, la lectura de las tendencias induce a concluir que tales líneas de fuerza van a continuar en el futuro, a menos que las rupturas sean tan fuertes que las logren destruir” (Mojica, 2005: 107).

Según Guillermina Baena Páez, investigadora mexicana, “el pensamiento estratégico está basado en un modelo que ve al interior del presente y hacia el futuro. Reconoce que el mundo es un sistema no lineal conformado por un conjunto de sistemas complejos adaptativos, donde el caos, la complejidad y el cambio son la norma” (Baena Páez, 2010: 25).

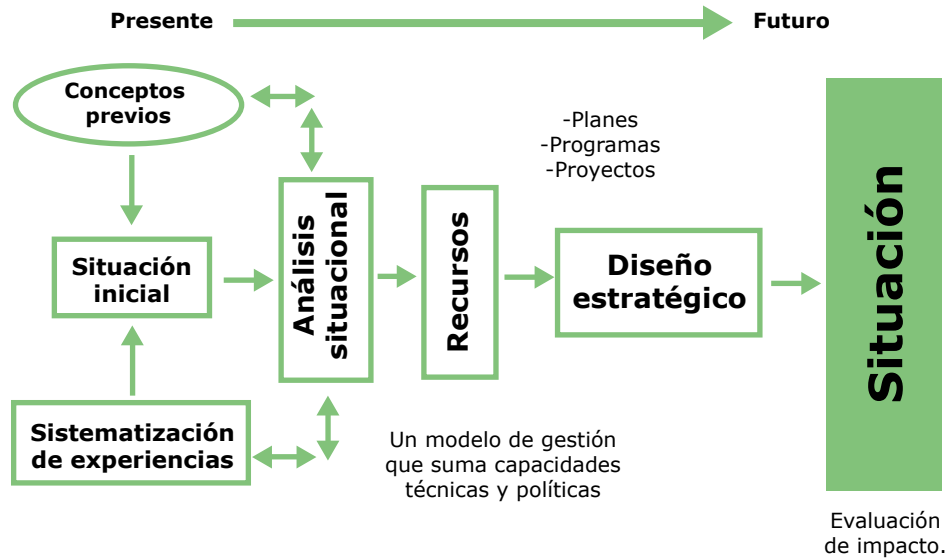
Pero esta no es la única mirada posible. No es necesario llegar a los problemas y la crisis para salir a buscar las respuestas. *Podemos pensar la planificación también como una metodología de anticipación que nos permita responder, incidir, influir en el cambio antes de que los problemas y la crisis se precipiten.*

La planificación estratégica situacional se apoya en el análisis de la situación presente, vista a partir de una concepción del mundo, de la historia y de la realidad particular de cada escenario (ámbito, organización, proyecto) para luego diseñar estrategias de respuesta que orienten las acciones en función de los objetivos de cambio propuestos.

Podemos sintetizar de esta manera las principales características del enfoque de planificación estratégico situacional:

- a) Parte del análisis situacional (Matus, 2007: 165-192) entendido como una mirada sistemática y compleja del escenario presente.
- b) Desde el presente se proyecta hacia el futuro.
- c) Reconoce la experiencia y el conocimiento científico y técnico como saberes válidos y antecedentes importantes (marco conceptual) para elaborar las respuestas de planificación.
- d) El ejercicio de la planificación es preponderantemente una acción que corresponde a los decisores políticos (“planifica quien gobierna”, sostiene Matus), gerentes o dirigentes, porque se entiende que son éstos quienes están en condiciones de garantizar la viabilidad de los proyectos.
- e) Ajusta los plazos (corto, mediano o largo plazo) a las exigencias de los decisores buscando transformaciones que impacten de manera significativa y visible en la gestión.
- f) La viabilidad está puesta en la capacidad de crear condiciones políticas (relaciones de poder) de quienes conducen para alcanzar los objetivos propuestos.
- g) Asociado a lo anterior la factibilidad se sustenta en la idoneidad técnica y en la posibilidad de garantizar recursos para lo que se proyecta.

# Enfoque estratégico



## Planificación prospectiva estratégica

El futuro asoma como un interrogante permanente en la historia de la comunidad humana y de cada uno de nosotros. Quisiéramos no solo conocer el futuro sino controlar su desarrollo. No poder hacerlo es fuente de incertidumbre para todos los seres humanos. Pero al mismo tiempo redoblamos esfuerzos para encontrar los caminos que nos permitan caminar hacia el futuro con certezas. Y, simultáneamente, aspiramos a ser constructores de ese futuro.

¿Podemos hacerlo?

Muchos de los autores de prospectiva exponen lo siguiente:

*Si lo que hoy nos sucede es el resultado de nuestras acciones en el pasado, imaginemos cómo es nuestro futuro, para establecer qué debemos hacer hoy.*

**Leer atentamente** !

*El propósito de la prospectiva es construir un modelo de sociedad futura mediante la anticipación de nuevas configuraciones –elaboradas y discutidas por todos– que satisfagan tanto las aspiraciones que motivan a los hombres como las exigencias técnicas imprescindibles para esos logros. (Merello, 1973: 11). De Souza Silva, José, Hacia el día después del desarrollo. ALER, Campina Grande, 2011.*

El futuro requiere construir un espacio de voluntad común entre múltiples actores, porque de lo contrario no se podrá avanzar realmente en función del cambio.

Este espacio de voluntad común se expresa en las alianzas político institucionales, pero también en prácticas colectivas que apuntan a configurar modos de ser y actuar similares, es decir, en estilos de gestión y en gestiones compartidas.

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

### **Referencia de autor**

*Michel Godet es un economista francés nacido en 1948. Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de París I-Sorbonne. Es profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios de Francia y titular de la cátedra de prospectiva estratégica. Fundador del LIPSOR (Lien Innovation, Prospective, Stratégie et Organisation).*

Prospectiva y estrategia no pueden leerse como dos perspectivas enfrentadas, sino complementarias.

Michel Godet sostiene que esta suerte de hibridación entre estrategia y prospectiva puede dar por resultado un "matrimonio fecundo". Asegura que el futuro no está escrito en ninguna parte, queda por hacer, es múltiple y podemos influir en él. El pasado es fuente de enseñanzas, podemos sistematizarlo y aprender de lo realizado. Pero se trata de hechos inmodificables y nada podemos hacer para cambiarlos. El futuro, en cambio, está en nuestras manos. Imaginarlo, soñarlo, es un acto de creatividad, pero también de libertad. Generar acciones de planificación tratando de caminar hasta ese futuro soñado es la puesta en práctica de la libertad y un ejercicio de poder del sujeto, de los actores sociales y, en una sociedad, de todos los ciudadanos.

*La prospectiva no desestima el análisis de la situación presente, pero elige la construcción de imágenes de futuro como punto de partida, para regresar luego sobre el presente con una mirada más compleja y enriquecida que permite reconocer presencias y ausencias imposibles de ser captadas solamente con los elementos que da la retrospectiva y el análisis del presente. "Podríamos definir [...] a la prospectiva como una disciplina que permite iluminar el presente con la luz del futuro", señala Francisco Mojica (Mojica, 2005: 107). Pero nunca un ejercicio de imaginación pura sin sustento en lo real y sin relación con lo concreto y tangible de la situación actual. Eso sería alienación. Mediante la reflexión y la metodología prospectiva se pretende contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede suceder (futuribles) y lo que nosotros podemos hacer (políticas*

y estrategias), por medio de un proceso pluridisciplinario que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo.

La prospectiva adquiere su auténtico sentido cuando está guiada por una intención o por una razón motriz que se expresa en un sistema de ideas y valores en virtud de los cuales los actores sociales definen un objetivo y establecen un futuro deseable. Dependiendo de la complejidad del tema a resolver, estos objetivos tienen una proyección espacio temporal importante. *A más complejidad, más tiempo.* Es impensable que, en medio de la complejidad de las prácticas de la vida cotidiana, estas ideas centrales o motrices aparezcan con claridad y transparencia. Siempre están atravesadas por la opacidad que envuelve la acción de los actores sociales. De allí también que corresponda tanto a los dirigentes o animadores sociales, como a los investigadores y profesionales, colaborar para explicitar el sistema de ideas y valores que está rigiendo tal o cual práctica.

Esta última no es una labor sencilla. Tarea nada fácil, atravesada por diferencias y disputas, resultado de diferentes nociones de base y contradicciones que surgen en la práctica, de tensiones transversales a las acciones que, aun cuando hayan sido concertadas y acordadas entre los actores en sus aspectos formales, pueden estar impulsadas y realizadas desde distintos cuadros valorativos.

Al mismo tiempo la prospectiva pretende apuntar hacia una transformación global de la sociedad. A ese cambio global debe apuntar cada uno de los proyectos desde su particularidad. Cada proyecto o iniciativa dialoga, se interrelaciona y se incide mutuamente con el campo más amplio de la sociedad. Pero ¿cuál es el sentido de apelar a los sueños cuando en realidad estamos hablando de planificación, de propósitos de cambio que deberían, según muchos, estar orientados por la lógica de la razón? Juanjo Gabiña subraya la existencia de una "sutil ecuación" que "relaciona los sueños con la razón".

Sostiene que:

"los sueños actúan primero y nos generan esas visiones que nos permiten fecundar la realidad de nuestro futuro. Son como las utopías que mediante el ejercicio de la férrea voluntad se convierten en verdades prematuras. Nos permiten imaginar las imágenes que nos formamos con respecto a un futuro mejor. Imágenes que, una vez pasadas por la criba de la razón, y que algunos identificarán con estudios de viabilidad, se convertirán en los verdaderos motores para la acción" (Gabiña, 1999: 12).

Las herramientas que ofrece la prospectiva ayudan a establecer puentes entre las imágenes de futuro y el presente, con el objetivo de construir escenarios

compartidos entre los actores. La lectura del presente desde las imágenes de futuro permite abrir otros horizontes de comprensión, hacernos nuevas preguntas, descubrir otros actores que hoy no reconocemos en nuestra realidad, en la experiencia de lo cotidiano, en los ámbitos de actuación de los medios comunitarios.

El futuro ilumina el presente para percibir aquello que puede escapar a nuestra mirada contando solo con las categorías que nos ofrece el conocimiento surgido de la retrospectiva.

La prospectiva no busca formular recetas para la acción, sino desafiar al pensamiento teniendo en cuenta todos los aspectos que componen cada situación, para encaminar estrategias también complejas que permitan contemplar todos los factores en juego, las sinergias y las oposiciones, los conflictos, las luchas de poder, los intereses y las posibles alianzas, entre otras cuestiones por considerar. Pretende aumentar las posibilidades de concretar el futuro deseable superando el pragmatismo. Para ello recurre a todos los elementos que puedan contribuir a tal fin, pero sobre todo al aporte de voluntades y capacidades de los actores y a la difícil negociación de intereses entre ellos en función de un propósito común que se sitúa más allá de los intereses individuales.

#### **Referencia de autor**

*¿Quién es Juanjo Gabiña?* <http://juanjogabina.com/biografia-de-juanjo-gabina/>

Un aspecto esencial en la construcción de la mirada prospectiva es la incorporación de los sentimientos, de las sensaciones y percepciones de los colectivos sociales participantes, de los sujetos, en la construcción de las imágenes de futuro. Pero teniendo en cuenta al mismo tiempo los intereses materiales de quienes participan.

La mirada de largo plazo y el enfoque global sobre el cambio en la sociedad es lo que permite ubicar en su verdadera dimensión los objetivos parciales o sectoriales. Las imágenes de futuro, así sean construidas por uno o más actores sociales, por una organización o por una empresa, deberían responder siempre a una imagen de sociedad futura, con una escala de valores que la sustente, que contenga tanto a esos actores como a sus iniciativas.

Lo particular adquiere sentido en el marco de lo general. Lo propio cobra dimensión y densidad en el espacio de lo colectivo. Lo próximo en la mirada del mediano y largo plazo. Cada objetivo particular se encuadra siempre en un universo más amplio, del cual dependen las condiciones de viabilidad y de factibilidad, pero que



al mismo tiempo carga de sentido al cambio aplicado al ámbito propio y cercano.

No todos los autores de prospectiva ponen el acento en la característica participativa del método. Hay quienes podrán observarnos que alguno de esos autores (Ackoff, Berger, Miklos, Tello, entre otros) le dan relevancia a la construcción de futuros y relegan a un segundo plano todo lo relacionado con participación de los actores (sean individuales o colectivos) en la construcción de las imágenes de futuro que son esenciales al método. Nosotros consideramos que la participación y la construcción colectiva es primordial a la prospectiva.

Cuando Merello define el propósito de la prospectiva y señala que se trata de "construir un modelo de sociedad futura" y no apenas un cambio parcial en un escenario determinado, subraya también que esa finalidad se alcanza "mediante la anticipación de nuevas configuraciones *elaboradas y discutidas por todos*" (Merello, 1973: 11). El componente de participación aparece como criterio de validación de las imágenes de futuro entendidas como el escenario al que queremos llegar o "la casa que se quiere habitar", para utilizar una metáfora sobre lo soñado y deseado. La gestión requerirá luego reconocer que en el proceso de toma de decisiones los modos de participación son diversos, relacionados con las cuotas de poder que cada actor detenta en el espacio particular, los liderazgos y los roles asignados, entre otros factores a tener en cuenta, y asumiendo que quienes han sido elegidos para conducir tienen una voz predominante en esa instancia. Porque, como bien lo ha señalado Carlos Matus, "planifica quien gobierna". Pero estas decisiones propias de la gestión estarán basadas en el discernimiento y en la creación colectiva. Y para ratificar esta mirada sirva una referencia a un trabajo sobre políticas públicas recientemente realizado por Francisco Mojica y Rocío Puentes en el marco del Convenio Andrés Bello. Allí se afirma que "la prospectiva facilita la generación de políticas públicas por parte del Estado, en la medida en que, no solamente anticipa en compañía de los estamentos sociales la situación científica ideal, sino que una vez reconocida, todos ponen de su parte para construirla". Pero para ello hay que entender que "la manera como una política pública promueva la prospectiva debe ir más allá de lo relativo estrictamente a los métodos, para que ella se asuma como un proceso de reflexión colectiva y profunda sobre un tema en particular" (Mojica y Puentes, 2009:16).

Hablamos de participación y de construcción colectiva. Pero no se puede dejar de lado que la producción de los consensos y de los acuerdos supone también el reconocimiento del disenso y de la diferencia como parte constitutiva de toda dinámica social. La participación no niega esta realidad, sino que construye tomándola en cuenta. El futuro no está construido por actores individuales. El futuro lo construyen los *actores sociales*, es decir, el sujeto colectivo.

Por *actores sociales* entendemos "grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer. Las tendencias (sociales, económicas, etc.) existen porque han sido el fruto de estrategias desplegadas por actores sociales" tomando la definición aportada por Francisco Mojica (2005: 114).

¿Por qué la insistencia en la participación?

Porque las prácticas colectivas integrales en función del cambio descansan en dos presupuestos:

- *ético-político*: la legitimidad del proceso de construcción de futuros se apoya en la participación y en la elaboración colectiva de estas imágenes de futuro;
- *científico*: la comprensión de la complejidad exige miradas múltiples y diversas para permitir un acercamiento más preciso, el análisis situacional, enriquecido y consensuado y las respuestas más adecuadas.

La búsqueda del futuro no es un camino despejado del conflicto y de la lucha por el poder. Muy por el contrario deberíamos imaginar la construcción del futuro como un campo de batalla en el que se escenifican luchas materiales y simbólicas, se ponen en juego las diferencias y se generan alianzas entre los actores.

La prospectiva se propone "mirar lejos" (*prospicere* en latín) de manera compartida entre actores sociales que son corresponsables del futuro que se construye. Porque visión de futuro y construcción de futuros son herramientas básicas que permiten reducir las dependencias ganando en autonomías. La libertad existe solo cuando el hombre puede determinar por sí mismo el rumbo de lo que hace en función de lo que elige y desea. Planificar contribuye a la toma de decisiones para encaminar nuestras acciones, y esta es una manifestación de nuestra libertad. La prospectiva nos invita a organizar estos cambios con mirada de mediano y largo plazo seleccionando entre futuros distintos. De esta manera, resulta más factible ordenar las acciones y "las urgencias" apuntando al escenario soñado para el largo plazo, respondiendo a las demandas, pero orientando las respuestas en el sentido del cambio deseado y como etapas que nos aproximan al mismo.

Porque "el largo plazo es lo único que puede garantizar el éxito de las acciones que comprometen nuestro futuro. El corto plazo es una trampa mortal si uno gasta todas las energías en querer dominarlo. [...] El corto plazo implica políticas de parches. En el largo plazo es donde se inscriben aquellas acciones profundas que modifican el curso de los acontecimientos" (Gabiña, 1999: 10).

No existe un único futuro. Mirado desde el presente el futuro es múltiple. Sin

embargo, no todos los futuros son posibles y, por tal razón, la actitud prospectiva considera todo el abanico de futuros posibles.

### **Leer atentamente**

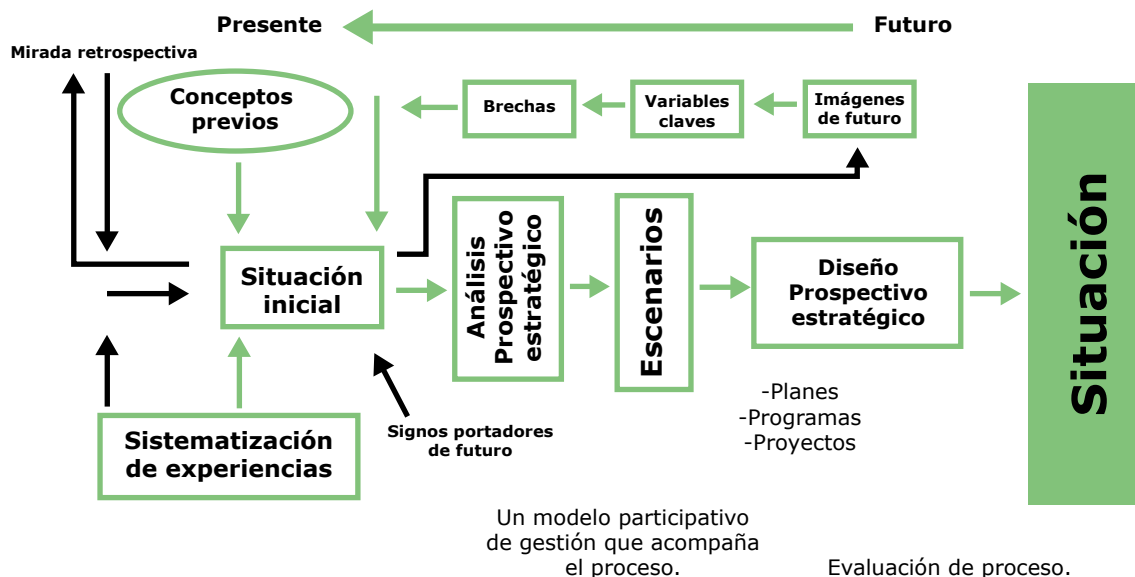
*"Aunque el futuro es múltiple, el abanico de los futuribles, aun pudiendo ser muy amplio, siempre será limitado. No todos los futuros son posibles. Por ello la principal tarea de la prospectiva consiste en determinar el abanico completo de los futuros posibles" (Gabiña, 1999: 13).*

La realidad puede progresar de distintas formas en el futuro. Las luchas por el poder, pero también la ocurrencia de otros acontecimientos en el orden material y social, pueden dar lugar a muchas y diversas situaciones a las que podemos calificar de futuribles. Podemos asimilar la idea de futuribles a escenarios futuros que, a partir del presente, resultan no solo imaginables, sino plausibles a partir de los elementos de análisis que poseemos.

Podemos sintetizar de esta manera las principales características del enfoque prospectivo estratégico:

- a) A partir del reconocimiento del ámbito de trabajo se intenta dilucidar, en primera instancia, las imágenes de futuro (que se ponen de manifiesto en los sueños, los proyectos, los deseos, las manifestaciones de los actores) para incorporarlas como componente dinamizador del proceso de planificación.
- b) Las imágenes de futuro alimentan la construcción de variables clave que acompañan todo el proceso de planificación (ver Capítulo VII. Análisis situacional. El diseño de la intervención).
- c) La situación final, elaborada a modo de escenarios, supone también y al mismo tiempo la explicitación de los procesos y las condiciones que permitan que la situación presente evolucione hacia el futuro deseado.
- d) Se apoya en la idea de que el cambio, pensado como modificaciones profundas y perdurables, requieren del largo plazo.
- e) Recupera, con la participación de los actores, las experiencias y los saberes precedentes (mirada retrospectiva) para darle densidad y enriquecer el análisis situacional.
- f) El conocimiento científico técnico se enriquece y se resignifica a partir de los ejes o variables clave construidas desde las imágenes de futuro.
- g) La viabilidad se apoya en la fuerza (la mística) que la exploración del futuro agrega a la acción política.
- h) El ejercicio de la planificación es una acción combinada y concertada entre los decisores políticos, los gestores, los dirigentes y los actores participantes en el escenario de actuación. Se entiende que de esta manera se garantiza de mejor manera la viabilidad de la planificación.

## Enfoque prospectivo



### Nuestra opción

Al comenzar este trabajo dijimos que no existen “buenos” y “malos” enfoques de planificación. Y lo ratificamos después de haber presentado los estilos precedentes. La aplicación de uno u otro enfoque depende de las condiciones en las que se está realizando la planificación, de la viabilidad y de la factibilidad. No hay una única respuesta para todas las situaciones y cada una de ellas requiere miradas específicas.

Decimos no obstante que, desde la perspectiva de la riqueza del proceso, los enfoques estratégico situacionales y prospectivo estratégico mejoran la mirada normativa, porque tienen en cuenta de mejor manera el aspecto de la complejidad, atienden de manera más adecuada a la fase del diagnóstico, permiten incorporar saberes más pertinentes y, sobre todo, habilitan la posibilidad de lo participativo como un factor que enriquece sin duda los resultados y mejoran la situación final.

Ante cada situación habrá que analizar y discernir para determinar cuál es el estilo o el enfoque de planificación más pertinente para dar respuesta a las necesidades del ámbito, de la organización o de la política pública con la que estamos trabajando.

Sin embargo, entre los estilos expuestos, preferimos optar por la prospectiva estratégica. Porque a nuestro juicio es la metodología que de mejor manera contempla la necesidad de centrar al sujeto como protagonista central de los pro-

cesos de cambio tomándolo de manera integral, no sólo en cuanto racionalidad sino también en sus aspectos sensibles, a partir de sus sueños, de su creatividad, de sus sentimientos e imaginación. Todos estos aspectos son incorporados por la prospectiva como parte del proceso de producción de conocimiento.

Adicionalmente rescatamos de la prospectiva la perspectiva de cambio apoyada en la construcción de escenarios de futuro como un mecanismo sumamente eficaz para superar el determinismo y cierta fatalidad histórica apoyada en lo tendencial que advertimos en otros enfoques de planificación. La mirada desde el futuro rompe con la lógica tendencial.

Pero desde nuestra condición de comunicadores creemos además que el enfoque prospectivo es el que nos abre los mejores caminos para reconocer la perspectiva comunicacional operante en las prácticas, las dimensiones comunicacionales de la vida cotidiana en la historia de las comunidades.

Por eso nuestra preferencia por este estilo de planificación, que no puede ni debe leerse como descalificación de otras perspectivas o como dogmatismo respecto del método.

## ANEXO I

---

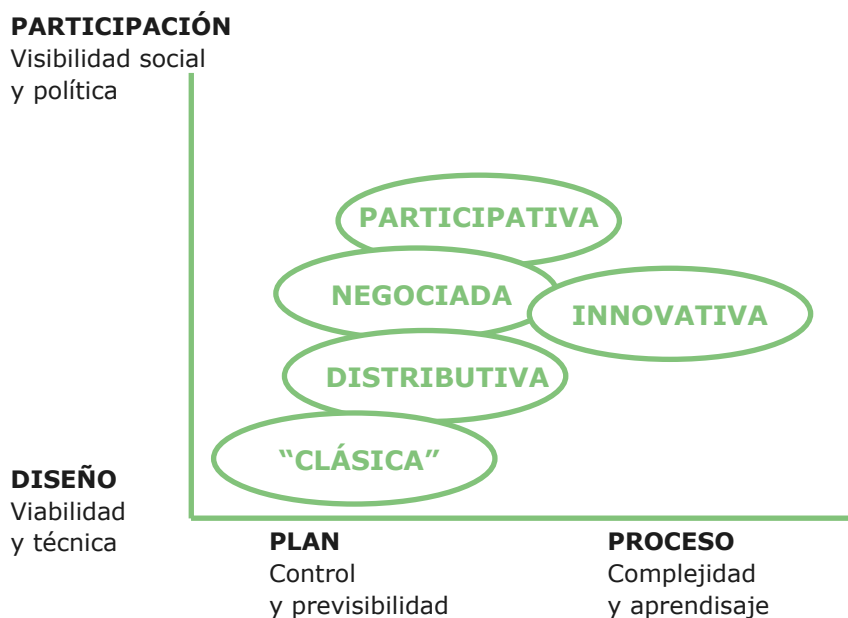
### Los enfoques de planificación según Gabriel Kaplún

Planificar no sólo no es malo: es algo que de hecho hacemos todos en la vida cotidiana y en la acción social. El problema es cómo, el problema es qué entender por planificación.

No existe uno sino muchos modos de entender la planificación. Para ordenar la discusión en torno a esos modos diversos puede ser útil situarlos en relación a dos ejes. En un eje ubicamos dos posturas opuestas en torno a la concepción de realidad y racionalidad manejada. De un lado la creencia en que la realidad es relativamente simple y controlable y que un esfuerzo racional suficiente permite prever todo lo que puede suceder y las consecuencias de cualquier acción para cambiar o mantener las cosas como están. En el otro extremo la convicción de que la realidad es esencialmente compleja y poco predecible y que, por lo tanto, lo esencial es aprender continuamente para adaptarse activamente a la realidad y transformarla a la vez. En el primer caso se pone el acento en el plan: una previsión lo más anticipada posible sobre lo que debe hacerse y se hará, corrigiendo las eventuales desviaciones cuando sea necesario. En el segundo se preferirá una planificación continua, casi cotidiana que, sin dejar de tener a la vista una orientación general, vaya aprendiendo desde la práctica misma de transformación, analizando los obstáculos y las oportunidades que se presentan. Entre ambas posturas extremas habrá una gama de posibilidades intermedias, que combinen aspectos de una y otra manera de entender la planificación.

En el otro eje ubicamos también dos posturas extremas. Una que entiende que la planificación es tarea de expertos, de técnicos que manejen adecuadamente los conocimientos y herramientas del campo específico de que se trate: económico, social, agrícola, etc. Esto aseguraría la calidad y viabilidad técnica de la planificación, la perfección del diseño. En otro extremo de esta postura que entiende que, para tener éxito, una buena planificación debe partir de y ser realizada directamente por aquellos que van a ser afectados, para bien o para mal, por lo que se hará. Porque ellos conocen directamente muchos de los problemas en juego, saben mucho de lo que hay que saber para resolverlos. Y porque además sin ellos no es posible resolver en serio los problemas: el plan que se les impone es vivido como algo externo que es preferible sabotear o que se cumple sin convicción, fracasando por ello con demasiada frecuencia. Aquí la preocupación está más centrada en la viabilidad social y política. También entre estas dos posturas extremas es posible encontrar una gama de combinaciones y posibilidades intermedias.

El siguiente gráfico ilustra sobre la ubicación posible de algunos de los distintos enfoques de planificación en torno a estos dos ejes, aún sabiendo que esta ubicación es relativa y que en cada caso específico el enfoque particular puede moverse tanto en sentido vertical como horizontal.



La planificación "clásica" o "racional comprensiva" (Middleton, 1986) se ubica en el ángulo del control técnico alto y la participación baja. La planificación distributiva, que es la que hacen los Estados cuando elaboran sus presupuestos, está sometida a múltiples presiones y discusiones políticas. El enfoque innovativo plantea que, como no se puede cambiar todo a la vez en una organización o en una comunidad, puede ser útil introducir una innovación concreta en un lugar, que sea capaz de provocar y potenciar otros procesos de cambio. La planificación negociada busca involucrar a diversos actores en la discusión, pero mantiene las decisiones en manos de los planificadores. Es la que han adoptado algunos municipios para diseñar planes de desarrollo urbano, por ejemplo.

Vamos finalmente a la planificación participativa, idea de moda por cierto. No es simple saber cómo encarar la planificación desde enfoques participativos. Porque no es fácil saber cómo involucrar realmente a los actores en juego, que casi nunca pueden ni quieren participar totalmente en todo. Porque no es fácil asegurar a la vez viabilidad técnica sin terminar imponiendo racionalidades ajenas. Tampoco es fácil saber cómo moverse en el eje de los procesos: algunos manuales de planificación participativa en comunicación, por ejemplo, parecen agregar participación a la lógica clásica, pero manteniendo la idea del plan cerrado de largo plazo, más hacia la izquierda que lo que apare-

ce en el gráfico<sup>3</sup>. La complejidad de las técnicas propuestas, a su vez, hacen que parezca difícil involucrar realmente en la planificación al ciudadano de a pie o al campesino de alpargatas. Creo que nos falta todavía construir herramientas teóricas y metodológicas más sólidas para hacer de los procesos de planificación participativa algo más eficiente y democrático simultáneamente. (Kaplún, 2004: 57-60). Los subrayados son nuestros.

---

<sup>3</sup> Es el caso por ejemplo del clásico libro de Gonzaga Motta (1985), sin duda muy útil de todos modos.



## ANEXO II

### Enfoques de planificación

El cuadro intenta sintetizar una serie de interrogantes y respuestas respecto de los diferentes enfoques de planificación de manera sintética y comparativa. No representa, por lo tanto, una explicación exhaustiva de cada uno de los enfoques o estilos. Es importante también tener en cuenta que estas perspectivas no aparecen, en la mayoría de los casos tal como aquí se exponen, sino que la práctica deja en evidencia cruces y mecanismos de hibridación fruto de combinaciones metodológicas y en la selección de herramientas.

ENFOQUE	NORMATIVO	ESTRATÉGICO SITUACIONAL	PROSPECTIVO SITUACIONAL
<b>Aspecto considerado</b>			
<i>¿Cómo se concibe la planificación?</i>	Como un método científico.	Como una herramienta científico-política.	Como una filosofía ("sistemática mental") seguida de un método.
<i>¿Cuál es el paradigma que orienta la planificación?</i>	El "debe ser" imaginado por los técnicos como escenario ideal. Perspectiva "funcionalista" aplicada a los procesos histórico-sociales.	Los cambios históricos requieren una mirada política y direccionalidad a cargo de quienes conducen (gobiernan) los procesos.	El futuro actúa como motivador del cambio y éste requiere de la construcción consensuada de imágenes de futuro hacia las cuales caminar.
<i>¿Cuál es el conocimiento válido para planificar?</i>	El de los técnicos con base científica.	El de los dirigentes apoyados en la base científica de los técnicos (técnico-políticos).	El conocimiento científico, completado por la intuición y la imaginación.
<i>¿Qué rol se le asigna al planificador?</i>	Analista y observador externo. Está "sobre" o "fuera" de la realidad planificada.	Se integra (como técnico-político con tareas específicas) a los otros actores.	Se integra con su saber específico y rol protagónico en una construcción que siempre es colectiva.
<i>¿Cuál es el aspecto clave?</i>	La "lógica de formulación". Se expresa en un "plan libro".	La "lógica de realización". Se expresa en la perspectiva política y de conducción.	La construcción de imágenes de futuro. Se expresa en la incorporación, con valor científico, de los sueños, los deseos, la intuición.
<i>¿Qué importancia se le asigna a los factores políticos?</i>	No es preponderante, si bien tienen que ser tenidos en cuenta.	La planificación es una construcción política.	Lo político demanda esfuerzos de concertación constante.
<i>¿Quién tiene la responsabilidad de conducir el proceso?</i>	Los técnicos con el respaldo de los políticos y dirigentes.	Los dirigentes. "Planifica quien gobierna".	Los espacios colectivos para la toma de decisiones.
<i>¿Qué importancia se le asigna a la participación?</i>	Secundario.	Importante.	Vital.

<i>¿Cuál es el punto de partida?</i>	El diagnóstico técnico.	El análisis situacional.	Las imágenes de futuro.
<i>¿Cómo se expresa la planificación?</i>	En directivas a través de un "plan libro".	En un plan que combina aspectos normativos con flexibilidad política, estratégica y operacional.	A través de la construcción de escenarios (que pueden ser alternativos) y mediante la construcción de rumbos de acción que deben tener en cuenta el valor del proceso (ver criterios de éxito).
<i>¿Cuál es la importancia respecto del uso del tiempo?</i>	Está subordinado a los objetivos.	Se prefiere trabajar con los tiempos ajustados a las demandas de la gestión.	El largo plazo es fundamental para el cambio.
<i>¿Cómo se formula la expectativa de cambio?</i>	Mediante objetivos y metas. Perspectiva cuantitativa. Prioriza el impacto.	Mediante planes, programas y proyectos que incluyen objetivos y metas. Combina perspectiva cuantitativa con cualitativa.	A través de la formulación de escenarios más planes, programas y proyectos. Combina lo cuantitativo con lo cualitativo. Valora el proceso como parte del producto.
<i>¿Qué compatibilidad tiene con la perspectiva comunicacional?</i>	A través de la producción de contenidos y el uso de tecnologías.	Incorporando la mirada comunicacional de las prácticas, el diseño de estrategias de comunicación para la planificación y través de la producción de contenidos y el uso de tecnologías.	Integrando recursos de comunicación para la construcción de imágenes de futuro, incorporando la mirada comunicacional de las prácticas, a través de la incorporación de estrategias de comunicación a la planificación y mediante la producción de contenidos y el uso de tecnologías.

## Capítulo V

---

### **Territorio, actores y relaciones en el escenario social**

Por *Daniela Bruno, Andrea Iotti y Santiago Algranati*

Cuando nos acercamos al territorio, a una organización o a una comunidad para gestionar procesos de comunicación, los comunicadores nos insertamos en una realidad compleja y diversa, de la que formamos parte junto con otros sujetos. Sujetos que tienen diferentes miradas, objetivos, modos de acción, intereses, recursos, legitimidad para participar en determinados temas, entre muchas otras cuestiones.

Indagar sobre el sentido que los sujetos dan a sus prácticas no resulta entonces una tarea sencilla, en tanto la “realidad” no es algo a develar o descubrir sino que se reconstruye en la práctica del investigador siempre mediada por nuestros posicionamientos teóricos e ideológicos. “Si consideramos que la realidad social no es preexistente, sino construida socialmente, el investigador no puede ser considerado como mero recopilador de datos, sino que es productor de información, creador de la realidad (...) En la medida en que producimos esa información, es posible analizar nuestra ubicación (topológica) en el espacio social, nos definimos. Es desde esta posición desde la que ‘decimos’ desvelamos, construimos, interpretamos,... los hechos sociales” (Martín Gutiérrez, 1999: 133).

Así como nosotros, como comunicadores e investigadores, estamos atravesados por estas dimensiones que constituyen nuestra mirada específica sobre la realidad, no podemos perder de vista que los sujetos con los que trabajamos forman parte de un escenario social, que los influencia, pero también sobre el cual pueden influir. En ese escenario una organización o grupo establece vínculos con otros, se distancia o se enfrenta con quienes no comparten sus perspectivas, construye alianzas con aquellos que mantienen posiciones semejantes o complementarias o, incluso, operan con indiferencia frente a ciertas organizaciones. En otras oportunidades, las organizaciones reconocen la existencia de otros que trabajan con temas o problemas similares a los que ellas abordan, aunque no siempre comparten criterios o establecen vínculos.

En este sentido, muchas veces las organizaciones no suelen reflexionar lo suficiente –o al menos no lo hacen en forma colectiva– sobre esas relaciones, sobre los conflictos que mantienen con determinadas organizaciones o gru-

pos, sobre las características de quienes comparten con ellos un mismo territorio o una misma preocupación o sobre la necesidad de desarrollar vínculos de cooperación estratégicos con otros.

Nuestra tarea como comunicadores consiste, en estos casos, en facilitar, potenciar y fortalecer prácticas de intercambio y negociación de significados que le permitan a las organizaciones, grupos y comunidades reconocerse como parte de un escenario social, analizar sus posicionamientos y los de otros grupos y desarrollar alianzas necesarias para profundizar su trabajo.

## ¿A quiénes llamamos actores sociales?

Resulta importante considerar a qué llamamos "actores sociales". Mario Robirosa, un arquitecto y sociólogo que se especializó en temáticas vinculadas con la formulación, gestión y evaluación de proyectos de desarrollo social, institucional y territorial, plantea que un actor social es un "otro" con quien nos encontramos en una relación de interacción en un escenario concreto.

Ese actor social puede ser individual o colectivo, es decir, puede ser un individuo, un grupo, una organización o institución de cualquier tipo (privada, estatal, de la sociedad civil, etc). Lo que caracteriza a un actor social es "su posición particular en ese escenario, su papel o rol -lo que hace o podría hacer en él- y sus propósitos o intereses respecto de ese escenario o lo que se procesa en él. En consecuencia, esperaríamos que ese actor social se comporte de una manera particular en ese escenario de interacción, probablemente diferente, en todo o en ciertos aspectos, con respecto a los otros actores sociales que identificamos" (Robirosa, 2006: 1).

### **Lectura recomendada**

Robirosa, Mario, "Articulación, negociación, concertación", en *Revista Mundo Urbano*, N 28, 2006. En línea <http://www.mundourbano.unq.edu.ar/index.php/ano-2002/55-numero-17/82-2-articulacion-negociacion-concertacion>

Para Robirosa un actor social se distingue por sus particulares percepciones, su cultura institucional, sus intereses, objetivos y valores, su racionalidad y los recursos y capacidades de que dispone.

## Actividad

*Si tuvieras que describir desde una perspectiva comunicacional estas "particularidades" de los actores sociales, ¿qué cuestiones considerarías? ¿Qué otros elementos comunicacionales hacen para vos a la identidad de un actor social determinado?*

### **El "mapeo de actores"**

Para actuar en un escenario es primordial reconocer quiénes participan de él y cómo operan en el territorio. Para ello es importante trazar un mapeo a fin de identificar y caracterizar la diversidad de actores sociales existentes en los escenarios de intervención.

Al momento de mapear actores resulta importante explicitar el posicionamiento desde el cual abordamos la realidad. Ese posicionamiento involucra tres cuestiones: saber que partimos siempre del punto de vista de la organización o proyecto en los que estamos trabajando, de una conceptualización específica del tema o el problema que constituye el principal objeto de intervención de esa organización y desde nuestras propias perspectivas y marcos conceptuales.

Cuando hablamos de mapeo de actores no hacemos referencia a un sólo modo de identificar y caracterizar actores sociales. Por el contrario, el mapeo varía según el punto de partida y aquello que se desea graficar y relevar. Estos diferentes "modelos" no constituyen "recetas" para el análisis, ni tampoco son contradictorios entre sí, más bien resultan complementarios.

A continuación se desarrollan tres modos distintos de acercarnos a los actores sociales para comprenderlos: el primero nos permite analizar las relaciones que establecen entre sí diferentes actores sociales; el segundo, su apropiación subjetiva del territorio y el tercero, los objetivos, intereses e influencia de los actores en relación con un tema/problema.

### **El mapeo de relaciones o de redes**

Algunos autores también lo denominan "mapa social" o "sociograma". Constituye un instrumento que permite graficar y describir las relaciones que establecen entre sí diferentes actores sociales en un recorte espacio-temporal determinado.

Según Martín Gutiérrez, uno de los autores que trabaja con esta herramienta, el mapeo de redes parte de un supuesto: la realidad social está conformada por relaciones sociales donde participan diversos actores. En este sentido, "se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras las cuales se manifiestan por diferentes formas de relaciones entre actores sociales (sean estos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos" (Martín Gutiérrez, 2001: 94).

### **Lectura recomendada**

*Martín Gutiérrez, Pedro. "Mapas sociales: método y ejemplos prácticos", en Montañés Serrano, Rodríguez-Villasante Prieto y Martín Gutiérrez, Pedro Martín (coord.), Prácticas Locales de Creatividad Social. España, El Viejo Topo, 2001.*

En otras palabras, en estos mapeos no se analizan individuos ni organizaciones en sí mismos, sino las relaciones y las redes de relaciones que se construyen, es decir, los grupos conformados por actores sociales diversos que participan en distintas redes. Esta herramienta posibilita representar gráficamente las relaciones que se establecen en un grupo de actores sociales -que generalmente comparten el mismo territorio- mediante una serie de puntos (los actores) conectados por líneas (las relaciones sociales y comunicacionales que construyen).

Para mapear redes es necesario preguntar a los actores sociales con quiénes se vinculan y pedirles que describan cómo es esa relación (fluidas, de cooperación, de alianza, de indiferencia, de conflicto o enfrentamiento, etc.). Pero también se requiere recorrer el territorio, dialogar con otros actores sociales y observar otras relaciones que pueden no haber sido identificadas por los miembros de la organización o el grupo con el que estamos trabajando. De lo contrario, estaremos acotando la indagación y perdiendo de vista la complejidad del escenario social. En palabras de Pedro Martín Gutiérrez, "se deberá tener especial cuidado para no quedarse enredado en una sola red. Es decir, que nuestros pre-supuestos iniciales o los primeros contactos con los actores sociales, no polaricen nuestra investigación en un solo espacio, dejando de lado los demás. La red así percibida sería muy limitada y uniforme, debiendo de completarse saltando hacia otras redes" (Martín Gutiérrez, 2001: 71). Utilizar diferentes técnicas de investigación social facilita la búsqueda de otros actores en el escenario.

Ver ejemplo



Fuente: Campaña Políticas Públicas para la Infancia, Farco-Nueva Tierra-UNICEF  
Este mapa de relaciones está construido desde la perspectiva del centro de salud (que se ubica en el centro). Las líneas rectas señalan relaciones fuertes y fluidas, las punteadas débiles y las líneas en zig-zag, relaciones conflictivas. Resulta llamativo que, en este caso, predominan las relaciones débiles y conflictivas. A su vez, se observan dos redes de relaciones (en una participa el centro de salud) que no interactúan entre sí.

Una vez construido el mapa, pueden observarse en él diferentes dimensiones, por ejemplo:

- Qué tipo de relaciones predominan (débiles, fuertes, "intermitentes").
- Qué "zonas" del mapa cuentan con mayor cantidad de relaciones y/o de relaciones más densas.
- Qué actores desarrollan más vínculos con otros y quiénes menos, qué actores son el "epicentro" de una red de relaciones, es decir, aglutinan las relaciones con otros actores.
- Qué actores ocupan una posición estratégica (por su legitimidad, por su poder, por el contexto en el que intervienen, etc.) en sus relaciones con otros, cuáles son mediadores de los vínculos entre dos actores o grupos de actores distintos.
- Qué áreas del mapa se caracterizan por el conflicto entre actores.
- Qué espacios carecen de redes, es decir, qué actores podrían vincularse para facilitar determinadas acciones o proyectos y no lo hacen.

### Lectura recomendada

*Capítulo I. Intervenir. Reflexiones desde la comunicación de Washington Uranga. Carballada, Alfredo, Los cuerpos fragmentados. La intervención en lo social en los escenarios de la exclusión y el desencanto, Buenos Aires, Paidós, 2008.*

De este modo, el mapeo de redes permite analizar, en función de los proyectos, objetivos, intereses o deseos de la organización, con qué actores es preciso fortalecer las relaciones, quiénes pueden oponerse a sus acciones y con cuáles de los actores, que hasta ese momento no han desarrollado vínculos, deberían hacerlo.

### Para saber más

*Pueden encontrar conceptualizaciones y ejemplos del mapa de redes en:*

*AAVV, Campaña de comunicación y educación Políticas Públicas para la Infancia, Farco-Nueva Tierra-UNICEF. En línea [http://www.unicef.org/argentina/spanish/resources\\_4791.htm](http://www.unicef.org/argentina/spanish/resources_4791.htm) Recuperado el 27 de enero de 2019.*

*AAVV, Metodologías participativas. Manual. Madrid, Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS), 2009. En línea <http://www.redcimas.org> Recuperado el 27 de enero de 2019.*

## El mapeo de territorios

Como su nombre lo indica el punto de partida de este tipo de mapeo es el territorio geográfico (por ejemplo, un barrio, una ciudad, una región, un país). Algunos autores también lo denominan “cartografía social”.

La intervención del comunicador se produce en un ámbito espacial que se va delimitando y definiendo subjetivamente, según la perspectiva de los actores que lo componen. A su vez, como sostiene Carballada, ese espacio adquiere la forma de un “escenario” en el que se interrelacionan diferentes elementos: un texto o narrativa que se fue configurando históricamente y que le confiere diferentes papeles a los actores, quienes producen “tramas” que le dan sentido a una escena particular y están mediados por los significados que socialmente circulan en ese escenario. Al intervenir en un territorio es preciso considerar que ese escenario supone siempre un “detrás de escena”, una serie de discursos y prácticas que condicionan el modo en que los sujetos se mueven y se representan la realidad.



### Lectura recomendada

*Iconoclasistas, Mapeo colectivo. Profundizando la mirada sobre el territorio. En línea*  
<http://iconoclasistas.com.ar/>

En otras palabras, “los escenarios de intervención en lo social se ubican en forma dinámica en diferentes territorios, donde lo que los constituye se expresa a través de las diversas formas de enunciados. Del mismo modo que el lenguaje construye esas realidades, esa organización de textos deviene en discursos por develar, que hablan de lo material y lo simbólico. Por otra parte, se inscriben en la singularidad de los actores sociales, construyendo y desarmando los guiones y papeles que representan” (Carballeda, 2008: 86).

El mapeo de territorios posibilita, en este sentido, desnaturalizar esas representaciones, problematizar los sentidos cristalizados en el espacio. Su propósito fundamental es construir un relato sobre el territorio que permita identificar “qué pasa”, qué problemáticas (urgentes, invisibilizadas, comunes, etc.) aparecen allí y cuáles son los actores y las relaciones involucrados. Iconoclasistas, un grupo de comunicadores que se especializa en el desarrollo de mapeos participativos y cartografías, señala que los mapas de territorios constituyen “una herramienta lúdica y creativa que permite construir un relato colectivo sobre un territorio” (Iconoclasistas, 2013: 3).

Ahora bien, el territorio como lugar de encuentro, pero también como lugar de representación, puede ser “vivido”, “experimentado”, “habitado” de diversas maneras y, por ende, “relatado” de modos diversos. Afirmar que la cartografía es un relato (siempre subjetivo o, mejor dicho, intersubjetivo) del territorio –que no es equiparable al territorio mismo– supone enfatizar la dimensión simbólica que posibilita esta herramienta, es decir, el análisis de las representaciones sociales que los actores construyen sobre su territorio y que se expresan en los modos en que circulan por él, los espacios que identifican con determinados grupos sociales, los obstáculos o barreras que visualizan, los lugares “permitidos” o “prohibidos”, las percepciones respecto de los espacios que se encuentran “lejos” o “cerca”, entre muchos otros elementos.

En este sentido, esta técnica constituye “un ejercicio colectivo de reconocimiento del entorno socio-territorial a través de la construcción de mapas, con este ejercicio se evidencian las relaciones sociales, se develan saberes que permiten a sus participantes un mejor conocimiento de su realidad, genera espacios de reflexión y permite construir un lenguaje común de interpretación de las diferentes percepciones de la realidad presente en las comunidades” (Molina López, 2005).

Este tipo de mapeo es especialmente útil cuando hay vocación de transformar el territorio y por ello resulta muy adecuado para organizaciones o redes que trabajan o desean organizarse para la mejora o transformación de un territorio o simplemente para resistir frente al avance de otros actores que intentan cambiar el territorio. Como comunicadores que procuran facilitar procesos de diálogo en una organización o comunidad, estas herramientas resultan particularmente útiles, en tanto nuestra intervención entra en juego con las "cartografías" de los sujetos con los que interactuamos en el territorio y, al entrecruzarse, las modificamos y nos modificamos.

Pero, ¿cómo construimos un mapeo de territorios? En principio se requiere de un mapa del barrio o la ciudad (puede ser un mapa oficial o elaborado por nosotros mismos) y construir algunas preguntas que permitan acotar lo que se pretende mapear, por ejemplo:

- Actores sociales que se ubican en ese territorio, su distribución en el espacio.
- Relaciones entre ellos.
- Lugares de encuentro y socialización de determinados grupos sociales.
- Recorridos habituales, lugares de circulación de actores sociales específicos.
- Modos de apropiación de los sujetos del espacio (los jóvenes en la plaza o en una esquina, los piquetes, el cine o el teatro comunitario en una plaza, las ferias artesanales, las movilizaciones en el centro de la ciudad, entre otros), considerando que existen distintas percepciones de los diferentes grupos respecto de cómo utilizan los espacios (los jóvenes, las mujeres, los niños, etc.).
- "Fronteras" simbólicas y físicas que delimitan el territorio (vías de tren, arroyos, descampados, avenidas, calles o segmentos del barrio, etc.).

### **Actividad**

*Construye un mapa de tu barrio, señalando los espacios a los que asisten diferentes actores sociales y los modos en que se apropian de esos espacios. ¿Hay lugares "prohibidos" o "permitidos"? ¿Qué prácticas sociales se desarrollan en esos espacios? ¿Qué representaciones sobre esos espacios construyen los diferentes actores del barrio? ¿Cómo representarías gráficamente estas reflexiones?*

Ver ejemplo



En este mapa se localizan diversos actores sociales de la localidad de Moreno, provincia de Buenos Aires, partiendo desde el posicionamiento del servicio local. Al observar el mapa pueden identificarse diferentes tipos de relaciones entre los actores, pero también quiénes se encuentra en el centro y quiénes en la periferia, cómo los recursos se concentran en determinadas zonas, etc. En este sentido, este mapa de territorios combina algunos elementos del mapa de relaciones.

Resulta especialmente interesante construir estos mapas con los miembros de la/s organización/nes con las que trabajamos, rastreando diferentes representaciones del territorio que puedan confluir finalmente en un solo mapa colectivo.

Si bien en este trabajo focalizamos en el mapeo de actores sociales (que se localizan en un territorio en este caso), ésta es una técnica de investigación social que puede utilizarse para representar cartográficamente problemáticas sociales, ambientales y de salud pública; recursos naturales; condiciones de vida en un territorio (también denominado "mapa social"); proyectos y deseos de una comunidad (también llamado "mapa del futuro"), entre otras posibilidades. Como señalamos, cuando esta herramienta se construye con los actores involucrados puede resultar de utilidad para indagar en las representaciones de los sujetos respecto de estas problemáticas y de la comunidad en que están insertos.

### Para saber más

*Pueden encontrar conceptualizaciones y ejemplos del mapa de territorios en:  
Página web de Iconoclasistas: <http://iconoclasistas.com.ar/>*

*Expósito Verdejo, Miguel, "Diagnóstico rural participativo". En línea <http://centropoveda.org/Diagnostico-Rural-Participativo.html> Recuperado el 29 de enero de 2008.*

## El mapeo de actores

En este caso, el punto de partida para la construcción del mapa es un tema o problemática particular que constituye el objeto de trabajo del grupo u organización con la que trabajamos o que les interesa comenzar a abordar.

Algunos ejemplos pueden ser la alfabetización de adultos, el derecho a la comunicación, el género, la salud (o temáticas más específicas vinculadas con la salud, como la prevención de ciertas enfermedades), los derechos de los niños, la economía social, entre muchos otros.

Si bien en el mapeo de actores necesariamente aparecerá la organización en la que estamos trabajando como un actor que interviene en el mapa y la caracterización de sus relaciones con otros actores en un recorte espacio-temporal dado, el propósito de esta herramienta no es –al menos no exclusivamente– describir relaciones sino el relevamiento, lo más exhaustivo posible, de todos aquellos actores con intereses, poder e influencia en la temática en cuestión, se hallen estos efectivamente vinculados o no con la organización que elegimos como ámbito de trabajo.

También se utiliza el mapeo de actores para analizar los posicionamientos de diversos actores sociales en torno a un proyecto que nos interesa llevar adelante, puesto que nos “ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado”. Su utilización “es fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar/ construir en conjunto el programa de acción a seguir. El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento” (Pozo Solís, 2007: 1 y 2).

La finalidad principal de esta herramienta consiste en analizar estratégicamente los posicionamientos de los actores sociales en relación con el tema que está abordando nuestra organización con el objeto de anticipar posibles obstaculizadores o aliados para nuestros proyectos o intereses, así como actores clave en la definición de la agenda sobre ese tema.

Por ello, resulta importante incluir en el mapeo actores que:

- están siendo o podrían verse afectados/involucrados por el tema/problema,
- poseen información, experiencia o recursos necesarios sobre ese tema o problema (y pueden contribuir a resolverlo),
- podrían ser afectados por una propuesta que incida sobre este tema,
- no están siendo directamente afectados pero podrían tener un interés en ese tema/problema y su posible resolución,
- son necesarios para la formulación u adopción de una política pública respecto de ese tema/problema,
- son necesarios para la implementación de una política pública sobre ese tema/problema,
- consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones relacionadas con el tema/problema y su propuesta de resolución o tratamiento.

### **Actividad**

*Cuando nos acercamos a una organización es posible identificar la principal temática/ problemática que aborda y en la que estás trabajando. En función de ese tema, construye el mapa de actores involucrado. Para ello, es necesario considerar los objetivos de cada actor, sus intereses y modos de comprender el tema, la capacidad de influencia/incidencia que tiene, entre otros aspectos que consideres relevante.*

Para construir un mapa de actores es preciso:

1. *Especificar el tema/problema* que convierte a los actores en relevantes para nuestro trabajo.

2. *Reconocer los actores sociales* involucrados en ese tema o que deberían involucrarse de acuerdo a los criterios mencionados anteriormente. Para realizar esta tarea puede recurrirse a diferentes técnicas metodológicas (lluvia de ideas, entrevista a informantes clave, indagación documental, etc.). Luego de tener un listado abarcativo es necesario concretar lo más posible esos actores identificados (por ejemplo, no basta con hablar del Estado, sino que es preciso pensar qué nivel del estado –nacional, provincial, local- identificamos y qué áreas dentro de ese nivel). Finalmente es necesario organizar ese listado por tipos de actores (estatal/gubernamental, no gubernamental/sociedad civil, de cooperación, privado/empresarial, particulares/comunitarios). Paralelamente podemos subdividirlos según su origen: local, regional, nacional, internacional, multinacional.

3. *Identificar algunas características* de esos actores listados, por ejemplo sus objetivos o su agenda temática, sus actividades principales, sus recursos, sus intereses o posicionamiento en relación con el tema, su capacidad de incidencia o influencia en el tema. Un modo de ordenar la información en primera instancia se puede hacer delimitando los siguientes aspectos (que se pueden ordenar en una grilla cuadro):

- *Nombre del actor:*
- *Tipo de Actor:* Se puede reconocer Estatal/Gubernamental, No gubernamental, de Cooperación, Privado / Empresarial, Particular. Paralelamente pueden subdividirlos según su origen: local, regional, nacional, internacional, multinacional.
- *Tipo de Intervención:* Asistencia directa, Asistencia técnica, Apoyo, Abogacía, Movilización, Financiamiento. Adicionalmente puede organizarse según provenga del ámbito Público, Privado-Empresarial, Público-Privado, Social-Comunitario, Particular.
- *Intereses en relación al tema:* Interés desconocido. Tiene poco o ningún interés. Interés moderado. Mucho interés.
- *Actividades:* Especialmente aquellas vinculadas con el tema o problema en cuestión. Cada actor puede desarrollar múltiples actividades que no se vinculan con el área que nos compete y puede exceder ampliamente nuestro trabajo. Lo importante es identificar aquellas que de alguna manera se vinculan con el trabajo de la organización con la que estamos tratando.
- *Recursos:* Físicos, materiales, económicos, humanos, etc.
- *Capacidades*

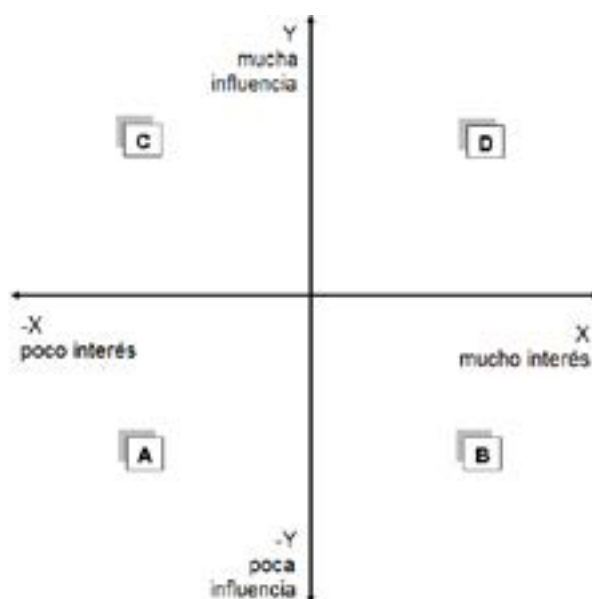
- *Alcance / Área de cobertura*: Nacional, provincial, local, barrial, regional.
- *Articulación con otros actores (alianzas y tensiones)*: Se trata de identificar coincidencias, diferencias/tensiones/contradicciones entre los actores, respecto de los temas/problemáticas en cuestión, como se manifiestan en el plano ideológico, en la relación con el Estado, en las formas de organización interna, su mirada de la sociedad, etc.). También se deberían identificar alianzas estratégicas y los enfrentamientos que se producen a la hora de disputarse los distintos recursos a los que pueden acceder. Puede sintetizarse identificando si el posicionamiento de los actores es: desconocido, oposición activa, oposición pasiva, indeciso, apoyo activo, apoyo pasivo).

4. *Mapear los actores sociales*. A partir del análisis del cuadro anterior los actores se agrupan función de algún criterio, por ejemplo, intereses, objetivos, capacidad de influencia, poder, posicionamientos. Esta organización luego puede expresarse en gráficos, esquemas, matrices, etc. Algunos posibles modos de ordenarlos son:

- a) *Mapa de intereses*, organizando los actores según los intereses que tienen en común.
- b) *Mapa de interés e influencia*, organizando a los actores según su interés y su capacidad de incidir en el tema.
- c) *Mapa de influencia y posición*, organizando a los actores seleccionados según su nivel de apoyo u oposición a los enfoques del tema o proyectos que la organización con la que trabajamos tiene.

Un modo interesante de organizar el mapeo de actores es, como mencionamos, el mapa de interés e influencia, el cual nos permite clasificar a los actores involucrados en la temática, de manera tal de organizar nuestras acciones en el escenario en cuestión. Para ello es necesario el entrecruzamiento de dos variables fundamentales para la comunicación: por un lado, el interés entendido como el involucramiento de un determinado actor en la temática y, por el otro, la capacidad de incidir o de influencia de dicho actor en el tema que estamos abordando dentro del escenario en el cual se desempeña. De esta manera, podremos identificar aquellos actores a los que debemos darle prioridad al momento de diseñar un plan acción.

Para comenzar, debemos trazar un gráfico cartesiano como el que se muestra a continuación en el que en el eje de las X ubiquemos la variable interés y en el de las Y la variable influencia.



Luego comenzaremos a ubicar a todos aquellos actores sociales que se identificaron y caracterizaron previamente en el mapeo de actores, según los niveles comparativos que consideremos de interés e influencia de cada uno de ellos. Así, a mayor grado de interés, ubicaremos al actor a la derecha más lejano al eje de las Y; mientras que un actor con mayor grado de influencia se ubicará en la parte superior, lejano al eje de las X. Es importante para dicho ejercicio la confección de este gráfico de manera colectiva ya que del debate grupal surgirán ubicaciones más aproximadas de cada uno de los actores.

Una vez confeccionado el gráfico y revisado en su totalidad por el grupo, podremos comenzar a analizar los resultados que nos brinda el mismo. Como disparador de las conclusiones, podemos partir de las siguientes premisas:

-Los actores que se ubiquen en el cuadrante marcado con la letra A, serán aquellos en quienes se podrán invertir menores esfuerzos.

-Quienes estén en el cuadrante B, pueden ser actores que requieran apoyo para movilizarse; es decir, para convertirse en actores con poder en esta situación. Es importante que nuestras estrategias se dirijan, al menos, a mantenerlos informados de los esfuerzos que la organización está realizando. Podrían ganar importancia a lo largo del proceso.

-El cuadrante C corresponde a los actores que debemos mantener "satisfechos", ya que pueden ser útiles como fuentes de información y opiniones, o para ayudar a movilizar a otros actores más directamente involucrados (los de los cuadrantes B y D).

-Finalmente, los actores que se ubiquen en el cuadrante D (en particular los que se acerquen más a la esquina superior derecha) serán los objetivos prioritarios, aliados fundamentales a quienes se deberemos procurar traer a bordo de la iniciativa.



## Para saber más

Pueden encontrar conceptualizaciones y ejemplos del mapa de actores en:  
Del Cid Vargas, Paula, *Mapeo de actores sociales: VIH y violencia contra las mujeres en Guatemala*, Comisión Interamericana de Mujeres-OEA, Washington, 2010. En línea: [http://www.oas.org/es/cim/docs/MapeoGUT\[Final\].pdf](http://www.oas.org/es/cim/docs/MapeoGUT[Final].pdf) Recuperado el 27 de enero de 2018.  
Fundación Presencia, "Elementos para el mapeo de actores sociales y el diseño de estrategias para el desarrollo del plan de acción en Proyecto Ciudadano", mimeo.

## ¿Qué tienen en común los mapeos?

Las tres variantes presentadas tienen características en común.

En relación con las limitaciones de la herramienta, podría señalarse que la primera coincidencia es que cualquiera de estos mapas es estático y descriptivo, como bien señala Martín Gutiérrez al referirse a los sociogramas: son fotos de un momento y de un espacio preciso y acotado.

Una forma de compensar el carácter estático de los mapas y dotarlos de cierto dinamismo es ampliando la secuencia de fotos, con otros mapas de las relaciones pasadas (que por ejemplo grafiquen las relaciones existentes al producirse un hito significativo para la organización, lo que habitualmente se denomina un analizador histórico) y futuras (que expresen el sistema de relaciones deseado en un futuro determinado).

La otra limitación es que en los tres casos se describen representaciones de relaciones, de posicionamientos de actores, de problemáticas, de territorios y no relaciones, posicionamientos, problemáticas o territorios "reales". Esto no le quita interés al mapa, simplemente debemos ser conscientes que siempre accedemos a la realidad a través de nuestras representaciones, de nuestros discursos.

Por ello, seguramente el mapa ganará en complejidad si además logramos superponerlo o cruzarlo con otros mapas elaborados por otros actores, o mejor aún, si logramos que muchos actores participen en la elaboración de un mapa colectivo, poniendo en diálogo diferentes miradas sobre el mismo actor, tema o territorio.

En este sentido, la participación de diferentes actores en la construcción del mapeo es altamente deseable por dos razones: por un lado, porque resulta estratégico en tanto es más sencillo que los actores se involucren y comprometan con los proyectos a desarrollar si fueron consultados en la etapa de indagación y sus perspectivas fueron contempladas; y por otro lado –y aun más

importante- porque se trata de una cuestión de derecho: el derecho de todos los actores involucrados en una problemática a participar de su abordaje. Si no fuera posible esta construcción colectiva, resulta imprescindible validarlo con la mayor cantidad de actores sociales involucrados posible.

Con respecto al carácter descriptivo de todo mapa es importante señalar que en cualquiera de sus variantes la técnica de mapeo es presentada como un punto de partida (y no de llegada) para el análisis, por lo que es necesario entrenarse en su lectura. No basta con hacer gráficos o cuadros, sino que estos son útiles siempre y cuando se los interprete y problematice.

Por último, la otra característica en común es que el mapeo tiene una vocación estratégica. Como señala Martín Gutiérrez el mapa "nos ayuda a saber con quién negociar eficazmente, a quién convocar y con qué alianzas y conflictos nos vamos a encontrar. En suma, qué terreno pisamos y por dónde pueden ir las propuestas de actuación". O dicho en palabras de Paulo Freire "saber de qué manera los de mayor confianza entre sí pueden ganar a los diferentes para enfrentar a los antagónicos" (Freire citado por Martín Gutiérrez, 2001: 96).

Como señala Rafael Alberto Pérez, pensar estrategias no es definir objetivos (sensibilizar a éste, involucrar a aquel o empoderar a ese otro). Según Pérez, "la capacidad electivo-estratégica es aquella que nos permite resolver los conflictos/oportunidades eligiendo entre alternativas de acción para lograr lo que queremos" (Pérez, 2005:22). Pero no todas las elecciones son estratégicas. Lo son cuando "en el diseño que hacemos están presentes otras personas, fuerzas y sistemas que con su intervención pueden modificar favorable o negativamente el resultado que se pretende alcanzar". Y para ello hay que anticiparse a las reacciones posibles de los actores que serán interpelados, a los contextos políticos e institucionales que les darán marco y, en general, a lo que puede ocurrir y modificar favorable o negativamente el resultado que se pretende alcanzar.

## Segunda Parte

---

**La propuesta metodológica. El análisis situacional desde y de la comunicación. El diseño de la intervención. Procesamiento de la información y conclusiones. La planificación comunicacional.**

## Capítulo VI

---

### El proceso.

Por Washington Uranga

Esta propuesta metodológica asume al comunicador como un facilitador de la conversación pública cuyo desafío es animar la creación y construcción de comprensiones comunes como bases para el desarrollo y el cambio social. Su labor apunta a lograr la articulación entre los diferentes sectores de la sociedad para fortalecer las capacidades de participación y avanzar hacia espacios más democráticos en los que las comunidades protagonicen y se apropien de los procesos de cambio y las significaciones que dan cuenta de ellos.

Esta perspectiva exige partir de los datos que aporta el territorio como manifestación de lo real, que sirve de fundamento a todo el análisis y base para la construcción de imaginarios de futuro.

La intervención que proponemos tiene dos momentos principales:

- El análisis situacional desde la comunicación
- La planificación comunicacional

### El análisis situacional desde la comunicación

Para actuar con intención transformadora es necesario reconocer la realidad, y para ello nuestra primera fuente de conocimiento son los actores en el escenario social. En este sentido, retomando a Alfredo Carballada, resulta significativo reflexionar acerca de los modos de conocimiento que permitan una aproximación genuina a las particularidades del territorio (Carballada, 2008). Desde esta perspectiva nos parece apropiado denominar al proceso de acercamiento y reconocimiento como *el análisis situacional del escenario comunicacional* de los ámbitos de trabajo y de la comunidad, ambos complejos, diversos y cambiantes siempre.

El análisis situacional *es el reconocimiento de los diferentes componentes comunicacionales que configuran una determinada situación*. Si bien puede presentarse como un momento particular dentro del desarrollo metodológico, la actitud analítica se instala como una mirada que nos permite establecer diferencias y regularidades en los modos de actuar y significar de los actores,

indagar sobre las múltiples dimensiones y sentidos que atraviesan y configuran cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones entre los actores y la forma como éstos se constituyen comunicacionalmente en la misma desde una perspectiva histórica (Uranga, 2008).

### **Lectura recomendada**

Matus, Carlos, *Teoría del juego social. Remedios de Escalada (Argentina), UNLa, 2007.*  
"El actor en situación" (sesión 5).

El análisis situacional puede entenderse también como *diagnóstico* tal como lo define Daniel Prieto Castillo "una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica" (Prieto Castillo, 1990: 41). Entendemos que este diagnóstico o análisis situacional es *dinámico* porque se trata de algo siempre inacabado y perfectible teniendo en cuenta que la realidad está sometida a ese dinamismo. Si bien podemos hacer cortes durante nuestro trabajo a fin de poder tomar decisiones, el análisis en sí nunca se termina, sino que a medida que el proceso avanza, progresa también la reflexión y se van incorporando siempre nuevos elementos que enriquecen la mirada (Uranga, 2008).

El análisis situacional nos permite entre otras cosas desnaturalizar aquellos aspectos que aparecen como obvios y que obstaculizan una comprensión más enriquecedora y profunda de la realidad social analizada. "No hay nada tan engañoso como una verdad aparente", sostiene R. Ackoff y agrega que "mientras más obvio parezca un enunciado, más cuidadosamente se debe investigar su veracidad" (Citado por Uranga, 2008).

Así como Carlos Matus diferencia el análisis situacional del diagnóstico "tradicional" en función de la posición del "investigador" y la supuesta objetividad y distancia del sujeto que conoce y el tipo de conocimiento que se obtiene en los distintos procesos, entendemos que resulta fundamental asumir el análisis situacional o diagnóstico dinámico como un proceso de conocimiento en donde también somos parte del proceso en el que intervenimos. Esto implica la *explicitación* necesaria de nuestros posicionamientos teóricos y la mirada atenta sobre nuestras propias prácticas.

Uno de los aspectos fundamentales en el análisis situacional es la inclusión y participación activa de todos los actores involucrados en las diferentes situaciones reconocidas en el territorio. Si bien es importante la mirada del equipo técnico, éste solo puede dar cuenta de una parte de la situación a analizar. La

complejidad de lo real exige de multiplicidad de enfoques para generar procesos en los que se considere la situación de todos los actores. De esta manera se facilita la toma de decisiones que contemplen la diversidad. Tomando en cuenta los espacios de participación, en el análisis situacional buscamos construir consensos intersubjetivos, es decir, acuerdos provisorios acerca de la manera como se comprende el escenario de actuación y sus relaciones. Lo "real" no es un dato objetivo, sino el producto de una negociación entre las diferentes miradas, una pugna entre los sentidos interpretativos presentes en un ámbito y, finalmente, un consenso que expresa una descripción sobre el escenario que será la base para el entendimiento común y punto de partida para la acción.

Tal como lo señala Carlos Matus una explicación situacional "no es independiente de quien explica, para qué explica, desde qué posición explica y frente a quienes explica" (Matus, 2007: 177). Esta construcción no es ajena al conflicto, por diferencias de miradas o por enfrentamiento de intereses. Ello no debería obrar como obstáculo, temor o impedimento porque el conflicto es parte de la dinámica social.

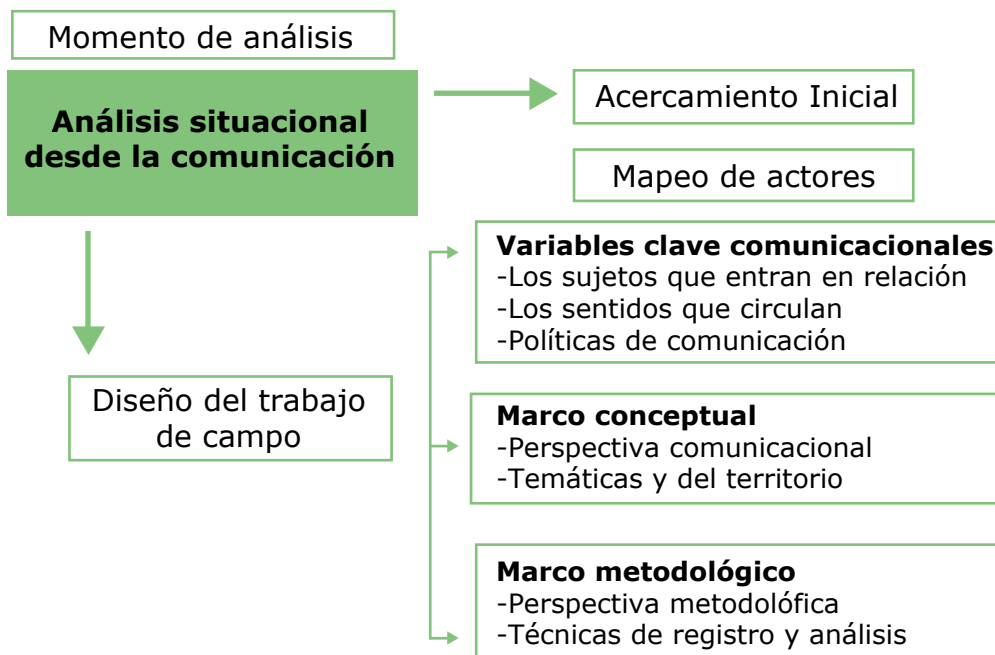
### **Leer atentamente**

*"El problema no está en que existan conflictos, sino en la manera como éstos se resuelven. (...) las relaciones conflictivas las entendemos como benéficas para el desarrollo democrático, siempre y cuando las soluciones se logren por la vía pacífica; y en cuanto a las circunstancias que originan los conflictos, pensamos que éstas están asociadas a problemas de índole comunicativo, en tanto que diversos actores, no reconocen las particularidades, ni los intereses de otros que actúan de manera legítima en ámbitos públicos y privados" (AAVV, 2005: 62).*

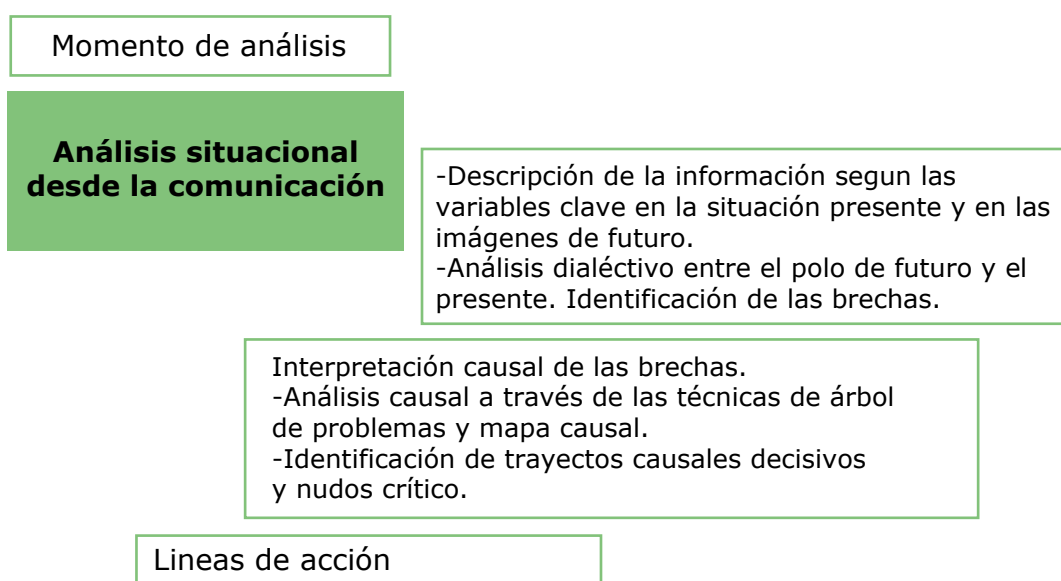
Es importante señalar también que se entiende aquí el análisis situacional en el marco de la gestión. El análisis situacional es una fase de la gestión comprendida como proceso integral (ver Capítulo III. La Gestión: proceso integral). Si bien puede pensarse en sí mismo, como una etapa, el análisis situacional es una actitud que se desarrolla y persiste en todos los momentos de la gestión.

Dentro del análisis situacional podemos señalar dos instancias.

- Diseño de la intervención que contempla:
  - La aproximación a la temática.
  - El acercamiento inicial.
  - El reconocimiento, identificación y descripción de los actores en el territorio.
  - El diseño de la propuesta de trabajo de campo.



- El procesamiento de la información. En esta instancia es importante:
  - Seleccionar para describir, analizar e interpretar la información reco-gida durante el trabajo de campo.
  - Identificar y definir nudos críticos centrales.
  - Construir las líneas de acción. Con estas conclusiones se podrá avan-zar en las posibles respuestas para abordar los problemas centrales en el momento de la planificación.



## Planificación comunicacional

El análisis situacional permite identificar y definir los *nudos críticos* centrales más relevantes que facilitan la construcción de orientaciones generales a modo de *líneas de acción*. En la planificación es importante pensar las posibles respuestas para abordar esos problemas centrales. Este momento necesita y requiere del despliegue de toda nuestra creatividad para el proceso del diseño de estrategias de comunicación.

Entendemos que el fin de un buen diseño estratégico desde y de la comunicación es abordar de manera creativa los nudos críticos identificados en el análisis comunicacional. Es por eso que sostenemos que resulta fundamental enriquecer las conclusiones del análisis comunicacional con la opinión y el aporte de los actores involucrados en el proceso y mantener una mirada atenta sobre el marco conceptual elaborado. Esta revisión permitirá decidir qué enfoques orientarán las estrategias.

Dentro de la planificación se pueden marcar las siguientes instancias:

- Diseño estratégico de y desde la comunicación
- Definición de objetivos generales y específicos
- Planteo de criterios políticos
- Delimitación de criterios estratégicos y definición de estrategias

Momento táctico- operacional: formulación de planes, programas y proyectos (dependerá de la escala en donde se desarrolle la práctica).

Los contenidos de este apartado se desarrollan en la Tercera parte en el Capítulo IX. Diseño estratégico y el Capítulo X. Del diseño estratégico a planes, programas y proyectos.



## Capítulo VII

---

### **Análisis situacional. El diseño de la intervención**

Por *Gabriel Apella, Cecilia Huarte  
y Teresita Vargas*

Al intervenir en un territorio siempre ponemos en juego ciertas elecciones políticas, éticas y teóricas que se van a traducir en las herramientas y las preguntas que nos hagamos a la hora de desarrollar nuestro trabajo de campo.

Así como Tomás Villasante nos plantea reflexionar acerca de *para qué y para quién investigamos*, les proponemos también pensar: *¿desde qué posicionamientos éticos, políticos y técnicos llevamos adelante nuestro trabajo como comunicadores?* (Villasante, 2012).

Esto nos obliga a preguntarnos cómo y desde dónde nos acercamos a los ámbitos y los territorios para entablar diálogos con los diversos actores del escenario social.

#### **Nota al margen**

##### *Análisis situacional*

*"Conocer la realidad no se agota en la comprensión de las cosas, debe incluir, además, la comprensión de las ideas, las creencias y los valores. Por lo tanto, en un proceso social contradictorio y conflictivo la realidad consiste no sólo en lo que yo creo que es, sino además en lo que los otros creen que es. Conocer la realidad es conocer las ideas, las creencias y pensamientos de los otros" (Matus, 2007: 179).*

Como ya señalamos el análisis situacional comprende dos instancias: *el diseño de la intervención* donde vamos a relevar y obtener la información en el territorio y *el procesamiento de la información* que permite sistematizar y analizar la misma para desarrollar propuestas de cambio adecuadas a los ámbitos de trabajo. En este capítulo se desarrolla el proceso lo vinculado con el diseño de la intervención.

Siguiendo a Washington Uranga afirmamos que:

"...todo proceso de intervención en un escenario social implica un modo de conocimiento de la realidad y la sistematización de saberes que contribuyen al análisis de la situación. La aproximación al objeto de estudio con fines de intervención exige y supone un método que habilita la posibilidad de conocer. Pero al mismo tiempo se puede afirmar que intervenir, entendido como implicación activa de los actores (internos y externos) en un

determinado escenario, es el modo de conocimiento por excelencia. Conocemos cuando nos comprometemos, cuando nos implicamos, cuando participamos en los procesos sociales. Bien lo saben los actores sociales y populares a pesar de que su conocimiento no tenga, por razones de poder simbólico y político, la misma valoración que se le da a la ciencia y al denominado "conocimiento académico" (Uranga, 2016: 20).

Intervención y estrategia metodológica (es decir el modo en que decidamos adentrarnos en el territorio), no pueden ir separadas. *Definir una estrategia metodológica implica tomar decisiones para el abordaje*, estas decisiones conllevan una mirada política respecto de cómo queremos conocer.

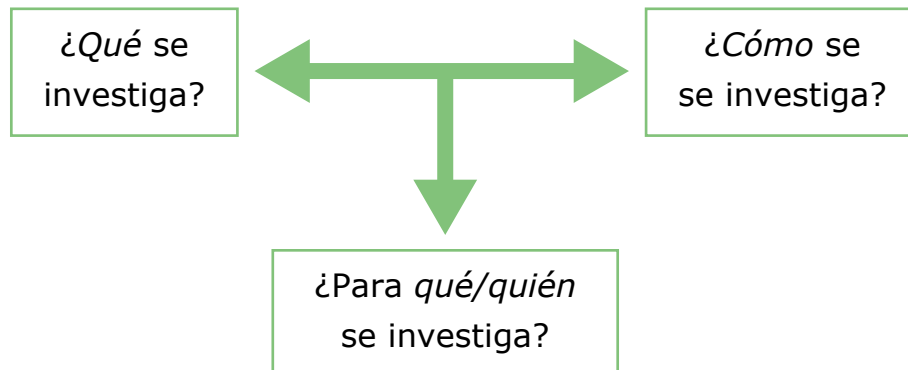
Washington Uranga especifica que:

"Aquello que denominamos intervención, es decir el proceso abordaje de un territorio-escenario con intenciones de transformación, constituye por sí mismo una manera de conocer porque supone un intercambio comunicativo con otros actores, con la cultura y con el ámbito de actuación. Quien interviene pone en juego su concepción acerca del sujeto y del mundo, pero también abre al diálogo entre sus propias concepciones y aquellas presentes en el territorio" (Uranga, 2016: 21).

¿Qué entendemos por estrategia metodológica? María Teresa Sirvent destaca que "Es importante superar una visión restringida de la metodología limitada solamente a una enumeración de técnicas de relevamiento de datos: por ejemplo encuesta, observaciones, entrevistas, etc.". Y precisa que "El proceso metodológico es un proceso *tridimensional*" (Sirvent, 2006:6) que supone *decisiones que el investigador toma sobre:*

- los conceptos, categorías, cuestiones, finalidades, con las cuales se construye el objeto de investigación: se trata de la dimensión epistemológica de las decisiones sobre la construcción del objeto de investigación;
- las líneas generales previstas como andamiaje orientador o diseño coherentes con la dimensión epistemológica del trabajo de investigación: refiere a la dimensión de las decisiones sobre *la estrategia general metodológica*; y
- la elección y aplicación de técnicas de recolección y análisis de información empírica: esta es la dimensión de las decisiones sobre las *técnicas de obtención y análisis de información empírica*.

**Esquema del diseño de investigación como un *proceso tridimensional de toma de decisiones* en relación a los componentes de las tres preguntas básicas que formula María Teresa Sirvent.**



Es primordial tener claro desde el inicio que, como equipo todo el tiempo se tomarán decisiones de cómo acercarse, con quiénes dialogar, cuáles serán las categorías o conceptos que considerarán para mirar y analizar y qué tipo de instrumentos o herramientas utilizar para relevar información.

## **El trabajo de campo como forma de construcción de conocimiento**

Antes de pensar acerca del diseño de la intervención es importante reflexionar en *las implicancias del trabajo de campo*.

El trabajo de campo es una experiencia vivencial a transitar para construir conocimiento y acercarnos al "*objeto de estudio*". Para ello es necesario estar preparados y preparadas para asumirlo con el compromiso que los actores merecen y las prácticas sociales demandan. Asimismo, representa encarar el desafío de aprender a trabajar en equipo y a construir conocimiento colectivamente con otros actores diversos.

En este punto es importante preguntarse ¿por qué es necesario hacer trabajo de campo? Siguiendo la idea que desarrolla la antropóloga Rosana Guber podemos decir "Porque es aquí donde modelos teóricos, políticos, culturales y sociales se confrontan inmediatamente –se advierta o no– con los de los actores" (Guber, 2001: 58).

El objetivo del trabajo de campo es que el equipo planificador pueda aprehender las formas en que los sujetos producen e interpretan su realidad, para luego elaborar propuestas adecuadas a las necesidades de los grupos y orga-

nizaciones. Es decir, el trabajo de campo permite conocer los sentidos que los actores otorgan a sus prácticas en el marco de sus organizaciones, temáticas y territorio a fin de problematizar esos sentidos y prepararse para la acción.

### **Leer atentamente**

*Describir, traducir, explicar, interpretar*

*"El trabajo de campo es una situación de investigación que facilita el desarrollo de técnicas flexibles y múltiples. En ello radica su riqueza: una situación de investigación que permite obtener información por medio de un extenso abanico de procedimientos, algunos especializados respecto a determinados sectores o ámbitos de la cultura, otros sorprendentemente versátiles, capaces de registrar la información más diversa. La información producida es codificada en diferentes lenguajes, naturales o formales en la lengua del investigador o del grupo estudiado. El resultado final es un conglomerado de información no sólo clasificada según los ítems de las 'guías de campo', sino diferenciada en lenguas o en lenguajes y en niveles de formalidad. La heterogeneidad es la impresión dominante del conjunto. Disponer de una multiplicidad de instrumentos de registro de datos es una exigencia que la propia historia de la disciplina se ha encargado de establecer. La variedad de estrategias de producción de información ha sido alentada por los diferentes planteamientos teóricos según sus expectativas de análisis. Viejas técnicas son de cuando en cuando reformuladas, reconfiguradas a la luz de modelos o hipótesis de trabajo de ellas deducidas"*  
(Velasco y Díaz de Rada, 1997: 41).

## **El diseño de la intervención**

El diseño de la intervención (y la intervención como acción):

- Comienza con *la aproximación a la temática*. Es preciso *comprender el tema para que nos ubique en la problemática/eje/práctica social que será abordada*. A partir de esta aproximación se podrán discutir los marcos conceptuales que sostienen los discursos, los mapas de significados que subyacen detrás de cada teoría, concepción del sujeto, paradigmas, etc. Nos preguntamos ¿qué construcción se hace del hombre? ¿desde dónde se sostienen los discursos? ¿en qué contextos aparecen estas ideas? entre otros aspectos.
- Continúa *en y con el acercamiento inicial*. En esta instancia es importante discutir cómo se llevará a cabo el trabajo. Esta aproximación tiene como propósito realizar un primer *reconocimiento de la organización y del territorio donde se inserta, así como también la identificación de las primeras nociones* que la organización tiene acerca del tema en el territorio.
- Sigue con *el reconocimiento, identificación y descripción de los actores en el territorio*. El mapeo en tanto herramienta permite identificar y describir, desde una primera aproximación, la diversidad de actores sociales vincula-

dos con la temática y/o territorio donde el ámbito desarrolla sus acciones (ver Capítulo V. Territorios, actores y relaciones en el escenario social).

- Culmina con la *propuesta de trabajo de campo*. En esta última parte es importante explicitar los acuerdos que se alcanzaron con la organización o planteo de los objetivos del trabajo de campo tomando como referencia las Variables Clave Comunicacionales (VCC). Asimismo, en este punto es esencial plantear algunos conceptos clave que orientaran el trabajo, qué decisiones metodológicas tomaremos para abordar el territorio y las técnicas que utilizaremos para ese abordaje (para el desarrollo de este punto resulta fundamental retomar aspectos trabajados en la aproximación de la temática y el acercamiento inicial).

## **La aproximación a la temática**

El propósito con el que se desarrolla la primera aproximación a la temática es reconocer los marcos conceptuales que sostienen los discursos, los mapas de significados que subyacen detrás de cada teoría, concepción del sujeto, paradigmas, etc.

Es importante que la aproximación al tema sea una construcción conjunta entre diversos actores con el objetivo de dar cuenta sobre los distintos enfoques en relación al tema, establecer el debate actual, re-construir la agenda, investigar cuáles son las acciones/experiencias/trabajos que se están desarrollando, reconocer y analizar los distintos actores implicados.

Cuando hablamos de “debate” estamos considerando que hay distintas voces que se expresan con miradas y construcción del mundo diferentes, detrás de cada tema o problema o práctica social subyacen estas concepciones y para comprender, o adherir, o transformar, es fundamental tener un mapa de significaciones construido y debatido entre los distintos participantes del proceso.

En esta etapa la información puede ser estadística o textual y se podrá obtener de distintas fuentes: libros, textos, ponencias, Internet, especialistas (pueden ser académicos o que tengan experiencia y relación directa con el tema que se está analizando. En este aspecto es muy importante considerar el aporte de aquellas personas que dan cuenta de la problemática desde el sentido común). José Bernardo Toro y Martha Rodríguez sostienen que “nunca hay suficiente documentación e información para eliminar la incertidumbre” (Toro y Rodríguez, 2001: 48).

Los aspectos de documentación propuestos para esta etapa se pueden organizar en dos grandes grupos: la documentación que da bases objetivas (empíricas) al problema (historia, dimensión, factores, experiencias y estudios); y la documentación que provee elementos para el análisis afectivo (expectativas e imaginario).

Las fuentes, origen o formas como se producen esos datos es primaria (como la encuesta, entrevista, observación, pruebas y técnicas proyectivas, grupo de discusión, etc.) o secundaria: datos cuantitativos (estadísticas, censos.) o bien cualitativos (actas, diarios, registros, memorias, documentos, etc.).

Se llama información primaria a la directamente producida por y para la construcción del tema, utilizando cualquier tipo de técnicas (cuantitativas o cualitativas) es la producción original de datos. La información secundaria se refiere a todo dato que existe previamente por lo que ha sido producido con los más diversos propósitos.

## **Interrogantes a considerar en esta aproximación**

Lo que sigue no pretende ser un listado total ni obligatorio. Se trata de orientaciones a tener en cuenta para la realización de las observaciones, entrevistas y el relevamiento de documentos, materiales e información preliminares. No todas se ajustan a la totalidad de los casos. No necesariamente son suficientes y por ello será preciso indagar sobre otras cuestiones que aquí no se mencionan. Es labor del equipo resolver en cada ocasión qué preguntas aportan información pertinente y cuáles desechar y/o agregar.

Dividimos los aspectos a considerar en cinco apartados:

- a) Antecedentes históricos
- b) Paradigmas, marcos conceptuales y enfoques
- c) Políticas públicas relacionadas con el tema
- d) Agenda mediática
- e) Primer reconocimiento de actores

### **A) Antecedentes históricos**

Contexto de surgimiento: ¿Cuándo y dónde se plantea por primera vez el tema de interés en tanto problemática de bien público? ¿Cómo logra emerger y por qué? ¿Cómo era el escenario internacional, regional y nacional (actores participantes, principales fenómenos de la época, rol de Estado, rol de los medios masivos de comunicación)? ¿Qué hechos o situaciones a nivel mundial, regional y o nivel local han marcado o transformado la historia de este

tema en los últimos 50 años? ¿De qué manera? ¿Qué leyes o marcos regulatorios relacionados con el tema se han dispuesto (a nivel mundial, nacional, y local)? ¿Qué espacios multiactorales y colectivos trascendentes se han generado en torno al tema? ¿Qué instancias de debate público ha habido (como foros, debates públicos, encuentros académicos internacionales o regionales, etc.)? ¿Qué acciones políticas significativas de actores clave pueden señalarse? ¿Qué sucesos sociales paradigmáticos han marcado el tema o lo han instalado en la agenda de los medios masivos por un tiempo (casos testigo, movilizaciones masivas, manifestaciones públicas)?

#### B) Paradigmas, marcos conceptuales y enfoques

En los temas que correspondan abordar los derechos humanos frente a la temática. ¿Cuáles son los ejes conceptuales y los aportes teóricos que ayudan a la comprensión del tema? ¿Cuáles son las claves de lectura que aportan al discernimiento del tema o cuestión? Investigaciones y autores acerca del tema.

Tensiones o desafíos que se presentan en torno a la problemática hoy.

#### C) Políticas públicas relacionadas con el tema

Descripción de las políticas públicas orientadas al abordaje de la temática. Ideas y nociones fundamentales que subyacen acerca del tema y los problemas. ¿Cómo se diseñaron esas políticas públicas? ¿Quiénes participaron del proceso?

#### D) Agenda mediática

Análisis del tratamiento que los medios le dan a la temática. Cantidad, calidad y enfoques de coberturas. Situaciones y temas que aparecen y cuáles quedan afuera.

#### E) Primer reconocimiento de actores

Relevamiento de actores que aparecen vinculados al tema y en la agenda mediática. Identificación de aquellos que resulten relevantes y/o significativos para la temática ¿por qué se considera relevante y/o significativo? ¿Qué grado de incidencia tiene estos actores en el espacio público? Reconstrucción de diferentes formulaciones del tema o cuestión que realizan dichos actores ¿qué dicen del tema y cómo lo dicen? ¿a través de qué medios y soportes?

## **El acercamiento inicial**

Luego de la aproximación y comprensión de la temática, para abordar el diseño de la intervención e introducirnos en el trabajo de campo, llevamos adelante un *acercamiento inicial*, el mismo tiene por propósito hacer una descripción intro-

ductoria del ámbito de trabajo, temático y/o territorial. El primer paso dentro del acercamiento consiste en un reconocimiento de la organización y cómo comprende la temática que aborda. Interesa también conocer, con la precisión que sea posible en esta etapa todavía inicial del proceso, todos aquellos datos que permitan evaluar la viabilidad (condiciones políticas) y factibilidad (condiciones materiales) para el desarrollo de la estrategia metodológica a proponer (que se traducirá en la propuesta de trabajo de campo).

Algunas de las herramientas que se pueden usar con este propósito son entrevistas en profundidad, consultas a informantes clave o especialistas, historias de vida, observación, relevamiento documental, sin dejar de lado la posibilidad de analizar productos comunicacionales generados por el o los actores involucrados.

## **Aspectos a considerar en cuatro niveles**

A continuación se presenta una serie de ejes que no intenta contener la totalidad. Son algunos interrogantes para tener en cuenta a la hora de encarar las observaciones, entrevistas iniciales y el relevamiento de documentos, materiales e información preliminares. No todos se pueden ajustar a las diversas realidades. Las preguntas no obligatoriamente son suficientes y por ello será preciso indagar sobre otros aspectos que aquí no se mencionan. Es labor del equipo decidir en cada caso qué preguntas aportan información pertinente y cuáles desechar y/o agregar, además de pensar a quiénes formularán dichos interrogantes (elección de actores referentes/actores clave).

- a) Descripción general del ámbito
- b) Recursos de comunicación
- c) Interacción con otros actores en el territorio
- d) Deseos o proyectos para el futuro de la organización

### **A) Descripción general del ámbito**

- Tipo de ámbito: asociación civil, fundación, cooperativa, sociedad de fomento, unión vecinal, mutual, red, grupo comunitario, espacio multiactorial o sectorial, etc.
- Primeras nociones acerca del tema en el territorio ¿qué dicen los actores acerca de la temática? Para trabajar este punto se puede transcribir frases, dichos, incluso describir algunas prácticas, referidas a los temas que la organización aborda.
- Modo de intervención privilegiado: asistencia directa, asistencia técnica, estudios e investigación y combinaciones.



- Integrantes de la organización (equipo de trabajo -voluntarios y rentados-, socios, etc.): perfiles, funciones y roles en la organización y en el territorio.
- Alcance territorial de sus acciones: barrial, local, regional, provincial, nacional, internacional.
- Procedencia y monto del financiamiento de sus acciones (Autonomía y sustentabilidad): de organismos gubernamentales, organismos internacionales, propios.
- Objetivos y valores.
- Tipo de beneficiario: mujeres, población en general, ONGs, población rural, discapacitados, niñez y juventud, población c/adicciones, población c/NBI, grupos locales, docentes, tercera edad, PyMES, agencias de gobierno. Breve caracterización sociocultural de los beneficiarios.- Perfil sociocultural de los destinatarios y su nivel de participación en el ámbito.
- Tipo de actividades. Descripción de actividades.
- Breve recorrido por su historia. Hitos y acontecimientos.-
- Breve descripción del contexto social de intervención. Participación en las problemáticas sociales que se hayan dado en su zona de influencia o acción (acciones llevadas a cabo, postura ante situaciones puntuales de crisis social que afectaban a la población con la que trabajan). Desafíos que propone el contexto actual.

#### B) Recursos de comunicación

En este punto hacemos referencia a los canales, productos y espacios de comunicación.

- Existencia de departamento, área, sección o responsable de la comunicación.
- Vínculo con los medios de comunicación masivos. Producciones mediáticas.
- Descripción de canales, productos y espacios de comunicación internos, con los beneficiarios o destinatarios (directos e indirectos); con otras organizaciones o ámbitos, con medios de comunicación, etc.
- Publicaciones (revistas, diarios, boletines, folletos, cartillas, página web, etc.) Razones que motivaron su creación. Cambios a través del tiempo con relación a: formato, contenido y periodicidad. Validaciones técnicas o de beneficiarios con relación al formato, estilo y contenido.
- Necesidades y expectativas en materia de comunicación.

#### C) Interacción con otros actores en el territorio

- Relación con el Estado, organizaciones sociales, medios de comunicación, empresas, organismos de cooperación, universidades, otras. (¿Se reconocen?, ¿se vinculan?, ¿de qué manera lo han hecho a lo largo de la historia y cómo se relacionan actualmente?)
- Experiencias de trabajo conjunto, alianzas y participación en redes (Objetivos, fines o motivaciones de este tipo de experiencias, momentos y espacios

de encuentro, logros obtenidos en conjunto, evaluación de esos vínculos).

- Participación en políticas públicas, gestionadas o promovidas por el Estado en cualquiera de sus niveles, ya sea en las fases de definición, implementación y control de las mismas.

#### D) Proyectos y deseos que la organización tiene a futuro

En este nivel partimos de la idea de que el futuro se construye y que esta construcción es un ejercicio de voluntad, libertad y poder, que es necesario impulsar y desarrollar desde el inicio del proceso de planificación (ver Capítulo IV. Enfoques de planificación). El futuro es abierto e indeterminado y no siempre los actores involucrados en cada ámbito tienen una imagen clara de los escenarios futuros que les resultan deseables y posibles, de todas maneras en este momento es importante que el equipo pueda reconocer algunos indicios del futuro deseado. Algunos interrogantes posibles para encarar esta etapa son:

- ¿Cómo ven el ámbito en la actualidad (desafíos, aciertos y dificultades vinculadas a la gestión actual)? ¿Cómo la imaginan idealmente en el mediano y largo plazo?
- ¿Cuál sería el mayor aporte a la transformación social que el ámbito podría llegar a hacer?
- Además de las actividades que desarrolla actualmente la organización, ¿tienen pensado algún proyecto, que quisieran realizar más adelante? ¿Sobre qué temas se imaginan que el ámbito estará trabajando en los próximos cinco años? ¿Qué actividades se imaginan que el ámbito estaría realizando? ¿Por qué creen que estaría trabajando con estos temas y actividades?
- ¿Qué tipo de relación desearían lograr con los diferentes sectores sociales (estado, organizaciones sociales, etc.) en los próximos años? ¿Con quiénes se imaginan trabajando? ¿Con quiénes consideran que nunca podrán trabajar articuladamente? ¿Por qué?

El acercamiento inicial incluye una primera descripción de los actores del territorio, considerando allí su perfil, actividades, intereses y motivaciones, recursos de comunicación, destinatarios de sus acciones y contextos de intervención.

## **Mapear actores**

Tal como lo definimos en el Capítulo V Territorios, actores y relaciones en el escenario social, un actor social puede ser un individuo, un grupo, una organización de cualquier tipo -una empresa, un organismo de gobierno, una organización de la comunidad, etc. Lo que caracteriza o identifica a un actor social es su posición particular en ese escenario, su papel o rol -lo que hace o

podría hacer en él- y sus propósitos o intereses respecto de ese escenario o lo que se procesa en él. En consecuencia, esperaríamos que ese actor social se comporte de una manera particular en ese escenario de interacción, probablemente diferente, en todo o en ciertos aspectos, con respecto a los otros actores sociales que identificamos.

### Leer atentamente

*¿Cómo identificar y caracterizar a los actores?*

*Existe un riesgo al identificar y entender el comportamiento de los actores, cuando sólo se toma en cuenta a los actores "dominantes" o a aquellos que están formalmente organizados, y se considera exclusivamente lo que mencionan de manera explícita. Desde esta perspectiva es importante*

- *No limitarse a la identificación de los actores "institucionales".*
- *No limitarse a los actores que tienen una presencia física en el área.*
- *No limitarse a la información de algunos informantes clave que pueden influir sobre el análisis con el riesgo de generar/acentuar la exclusión de ciertos grupos.*

*Para la caracterización de los actores se deben considerar los siguientes aspectos:*

*Su situación: categoría social, pertenencia y status.*

*Sus recursos (lo que él "posee"); se incluyen aquí también el capital medioambiental<sup>4</sup> (el biótopo: potencialidades y límites. Es decir cuantificar los recursos de la tierra. Incluye combustibles fósiles, agua, suelo y minerales así como una serie de potencialidades o capacidades - agricultura, pesca, explotación forestal y energía renovable- también incorpora valores negativos como contaminación, población y desertificación.); el capital financiero, el capital material, el capital humano (conocimientos, competencias, habilidades) y el capital social (relaciones, redes de comunicación).*

*Se debe poner particular atención sobre las visiones que tienen los actores de sus recursos y los valores que les asignan.*

*Sus prácticas (técnicas y sociales) y los discursos (lo que hace y cómo lo interpreta, cuál es el significado que le da). Las prácticas pueden ser convergentes, divergentes y algunas veces pueden originar conflictos.*

*La percepción y la visión que el actor tiene de su propia situación (sus recursos y su medio ambiente, los actores que lo rodean, la evaluación de los riesgos y oportunidades de su situación, etc.); depende en sí misma de la información disponible por parte del actor (cantidad, calidad y pertinencia), de sus referencias, su experiencia, su status social, su categoría y sus representaciones culturales y sociales de referencia.*

*(Adaptado de Dirección de Desarrollo Rural - FAO, 2005: 31-32).*

---

<sup>4</sup> En base a la definición de la Comisión Brundtland. Ver más en [http://capitalmedioambiental.blogspot.com.ar/p/que-es-el-capital-medioambiental\\_02.html](http://capitalmedioambiental.blogspot.com.ar/p/que-es-el-capital-medioambiental_02.html). La Comisión Brundtland fue el primer intento de eliminar la confrontación entre desarrollo y sostenibilidad. Presentado en 1987 por la Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, encabezada por la doctora noruega Gro Harlem Brundtland, trabajó analizando la situación del mundo en ese momento y demostró que el camino que la sociedad global había tomado estaba destruyendo el ambiente por un lado y dejando a cada vez más gente en la pobreza y la vulnerabilidad. Ver más en <https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>. Para ampliar ver Ley Nacional 25.675 Ley General del Ambiente <http://www2.medioambiente.gov.ar/mlegal/marco/ley25675.htm>

A partir del *reconocimiento de las primeras nociones acerca del tema en el territorio y el acercamiento inicial es posible identificar los actores sociales* - históricos o emergentes - que viven o interactúan en un determinado territorio en relación a un tema o problema específico; y aceleran, frenan, consolidan o modifican unas dinámicas ya delimitadas, o ponen en marcha nuevas dinámicas.

Los actores sociales se definen en relación con un escenario concreto de interacción, que es el escenario recortado, en principio, por el ámbito de trabajo elegido. El criterio con el cual se los identifica es un criterio de diferenciación, de particularización en relación con los demás. El grupo u organización en el que se desarrolla el trabajo de campo es uno de esos actores sociales identificables en ese escenario en el que está involucrado y está actuando. Hay una heterogeneidad de actores sociales que se puede distinguir por sus:

- percepciones,
- prácticas culturales, interpretaciones,
- intereses / objetivos / valores,
- racionalidad y racionalidades. Estos conceptos hacen referencia "al conjunto de principios o reglas subyacentes que explican o dan sentido a las acciones, opciones o decisiones de un actor social". Entendidos también como "el conjunto de parámetros, reglas y supuestos propios para tomar decisiones". Por ejemplo: la racionalidad de los campesinos para tomar decisiones en el ámbito de la producción, la comercialización, el ahorro, la inversión y el consumo no se identifican con la lógica capitalista de mercado con la que producen los empresarios. Es importante considerar que numerosas veces sucede que al no "reconocer" estas racionalidades se considera que ciertos actores "carecen de parámetros para dar sentido a sus conductas, que tienden a pensar de manera espontánea e intuitiva, que sus acciones, muchas veces, carecen de sentido. Es decir, que son irracionales". Por eso, para interpretar las acciones de los distintos actores que se encuentran en el territorio, es fundamental construir "categorías y formas de comprensión que permitan dar sentido a sus conductas". Es decir resulta necesario adoptar un enfoque amplio que permita interpretar mejor los comportamientos definidos, muchas veces, como 'irracionales' (Landini, 2011),
- recursos y capacidades;
- lo aportado por cada actor, como su base de poder en el escenario de interacción.

Las acciones e interacciones de una multitud de actores marcan, estructuran y modelan constantemente el tema o problemática en ese territorio. El territorio representa el espacio de las relaciones sociales, y por lo tanto se define como un espacio geográfico que es producido histórica y

socialmente. El territorio es el producto de la construcción de los actores sociales (un territorio *per se* no existe).

### **Nota al margen**

*"El mapeo de actores se basa sobre el supuesto de que la realidad social puede observarse como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores sociales e instituciones sociales. El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento. El mapa de actores se verá materializado en un mapa de redes, permitiendo reconocer a los actores sociales e instituciones que son visibles en el territorio, sus relaciones, incidencia y accionar frente a un conflicto en particular. También puede visualizar a los actores que no tiene incidencia en los espacios decisorios, pero se encuentran en el territorio" (Alcaldía de Bogotá, 2012).*

## **Interrogantes a considerar durante el mapeo de actores**

A continuación se plantean algunos parámetros para dar mayor claridad a la tarea de identificar, describir y analizar actores sociales respecto de un tema o problemática en el territorio. No es un listado exhaustivo ni obligatorio, se trata apenas de ciertos interrogantes a tener en cuenta para la realización del mapeo. Para su desarrollo se pueden realizar talleres participativos, entrevistas en profundidad, consultas a informantes clave o especialistas, observación, relevamiento documental. No todas estas preguntas son pertinentes para la diversidad de los casos. No necesariamente son suficientes y por ello será preciso indagar sobre otros aspectos que aquí no se mencionan. Es labor del equipo decidir en cada ocasión qué preguntas aportan información pertinente y cuáles debemos desechar y/o agregar.

### **A) ¿Quiénes son los actores?**

Se pueden definir dos grandes tipos de actores: individuales y colectivos. Los colectivos son grupos u organizaciones. Las organizaciones pueden ser económicas (empresas, cooperativas, agrupación de productores, otros), políticas (un partido, la comisión de gobierno, el consejo de ancianos de una comunidad, etc.), sociales (asociaciones de jóvenes, grupo religioso, otros) o ejercer varias funciones u objetivos a la vez (el equipo de un proyecto de desarrollo local, una comunidad india, etc.).

Estos actores ¿han sido formalmente reconocidos? ¿Cómo se manifiesta la legitimidad de la relación de cada actor con la cuestión problemática? ¿Y con el poder que las autoridades públicas reconocen a cada actor; con la urgencia de su demanda? Es importante tener en cuenta a la hora de reconocer

actores que, algunas veces desde el punto de vista de las autoridades públicas, el poder y legitimidad de los actores son insuficientes. Entonces éstos correrán el riesgo de no poder intervenir y de desaprovechar la posibilidad de expresar correctamente sus demandas.

¿Cómo están involucrados los diferentes actores en la problemática? ¿Están afectados positiva o negativamente por la problemática? ¿En qué medida?

Es preciso considerar a los actores directa o indirectamente involucrados con el tema. Es decir a los que están afectados por la problemática o la reconocen como si fuera propia.

¿Cuál es la actitud de los actores frente al tema? ¿Cuál es su visión del tema? ¿Cómo lo describen, sienten, valorizan? ¿Cuáles son los intereses expresados por los actores, y cuáles son los aspectos subentendidos? ¿Cuáles son las demandas y las expectativas de los actores?

¿Qué saberes o recursos específicos o diferenciales tiene frente al tema por ellos considerado como principal en su acción? (expertiz, experiencia, calificación, etc.).

¿De qué manera esos saberes o recursos propios los vinculan con otros actores y qué tipo de relación se establece?

¿Cuáles son los márgenes de flexibilidad de cada actor, y a qué asuntos de interés se refieren?

El poder y las influencias de los actores. El poder no se vincula automáticamente con los recursos o las constricciones que pueden dar una posición jerárquica superior. Los recursos del poder pueden ser la competencia, el control de las relaciones al medio ambiente, el control de las comunicaciones, de los conocimientos de las normas de funcionamiento del sistema.

### **Lectura recomendada**

*Capítulo V. Territorios, actores y relaciones en el escenario social. Por Daniela Bruno, Andrea Iotti y Santiago Algranati*

#### **B) Las interrelaciones en el territorio:**

¿Cuál es el territorio que comienza a delimitarse; cuáles son sus límites espaciales, y cuáles son los flujos sociales que se manifiestan dentro de él?

¿Qué tipo de relaciones se dan: relaciones directas o indirectas, de colaboración, de conflicto, neutras, etc.?

¿Cuáles son las interacciones entre los actores locales, y cuáles son las interacciones entre actores locales y actores externos, y, en particular, cuáles son las interacciones entre actores locales e instituciones presentes en el territorio?

¿Cuáles son los intereses comunes o convergentes?

¿Cuál es la forma de acción de los actores en el territorio (colectiva, individual o familiar)?

¿Cómo se establecen las asociaciones (redes sociales)?

¿Cuáles son las relaciones de poder que están en juego?

¿Cuáles son los medios a que se tiene acceso y qué influencia ejercen (uso de la difusión mediática, acceso a las fuentes informativas y al conocimiento; niveles de integración económica; redes sociales, etc.)?

## **Desarrollo del mapeo**

Para *identificar y describir* la diversidad de actores sociales vinculados con la temática y/o territorio en la que están desarrollando el trabajo de campo, de manera que les permita reconocer sus intereses, vínculos que establecen entre sí (las tensiones, los conflictos, las alianzas, las estrategias de cooperación, etc.) y las posibilidades que cada uno de ellos tiene de incidir en el tema que los reúne, es necesario:

- a) Realizar un listado.
- b) Enfocar a partir de la información específica del/los actores.
- c) Categorización, caracterización y descripción en una grilla.

A) Realizar un listado: a partir de la información relevada con las distintas técnicas, elaborar una lista lo más completa posible de todas las personas, grupos y organizaciones que puedan cumplir con alguna de las siguientes características:

- Están siendo o podrían verse afectados por el tema/problema.
- Podrían ser afectados por la propuesta de solución del problema presentada por el grupo.
- No están siendo directamente afectados pero podrían tener un interés en la propuesta.

- Poseen información, experiencia o recursos necesarios para formular e implementar soluciones.
- Son necesarios para la adopción de las acciones.
- Consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones relacionadas con el problema y la propuesta.

B) Enfocar: a partir del listado elaborado e incluir información específica de cada uno de los actores identificados (tratando de llegar hasta su información de contacto). Por ejemplo: Administración municipal: Secretaría de Educación - Oficina de Planeación – Raúl Fernández, Director de Planeación – Calle 12 8ª No XX, 3er piso.

C) La categorización, caracterización y descripción se realizará en una grilla en la que se sintetizan los diferentes actores sociales que se han identificado en relación con la temática a abordar, sus características principales y modo de vincularse con el ámbito de trabajo seleccionado. En esta herramienta se volcará: nombre y tipo de actor; localización; objetivos; intereses en relación al tema; grado de incidencia en el tema; actividades vinculadas con el tema o problema en cuestión; recursos y capacidades; vinculación con el ámbito de trabajo elegido; articulación con otros actores; observaciones.



Ejemplo para trabajar el mapeo de actores: La siguiente grilla es el resultado del trabajo realizado por los estudiantes de la Carrera de Comunicación de la UBA, en el Taller anual de Políticas y Planificación de la Comunicación en el marco Plan Nacional de Participación Ciudadana en Seguridad mediante. El trabajo se llevó a cabo específicamente en las Mesas Barriales de Participación (espacios multiactorales de determinadas Comunas), como así también de las estructuras con responsabilidad directa de ejecutar el Plan dentro del Ministerio.

<i>Nombre del Actor</i>	<i>Tipo de Actor</i>	<i>Localización</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Intereses en relación al tema</i>	<i>Grado de incidencia en el tema</i>	<i>Actividades vinculadas con el tema o problema en cuestión</i>	<i>Recursos Capacidades</i>	<i>Vinculación con el ámbito de trabajo elegido (alianzas y tensiones) Y Articulación con otros actores (alianzas y tensiones)</i>	<i>Observaciones</i>
<i>Agrupaciones políticas oficialistas</i>	No gubernamental	Nacional	Trabajar por el bien común de la comunidad	Muchos intereses	<b>Alto</b>			<b>Apoyo activo</b>	Lo político partidario es una restricción para la apertura de otras voces
<i>Agrupaciones políticas no oficialistas</i>	No gubernamental	Nacional/provincial	Trabajar por el bien común de la comunidad	Ningún interés	<b>Alto</b>			La concurrencia a las reuniones no es constante, por lo que no se potencia la integración	Muchas dejaron de participar por discordancias con agrupaciones oficialistas
<i>Organizaciones culturales/ sociales/ Comunitarias</i>	No gubernamental	Barrial		Poco o nulo interés	<b>Medio</b>			Es poca la participación en general en la mesa	En general las org. culturales no hacen propuestas para promover la cultura. Por otra parte las org. sociales y comunitarias sólo asisten para sentar posición sobre sus necesidades o problemas puntuales.
<i>Instituciones educativas</i>	De gestión pública y privada	Barrial		Incipientes intereses	<b>Bajo</b>			Comenzaron a participar por una alianza con las organizaciones	La presencia es intermitente

<i>Vecinos agrupados</i>	Particular	Barrial		Mucho interes	<b>Bajo</b>			Esporádica. Suele darse con objetivos puntuales.	El vecino no se siente representado y desconoce el plan de seguridad ciudadana.
<i>Fuerzas de seguridad</i>	Estatal	Nacional		Mucho interes	<b>Alto</b>			En la mayoría de las comunas no asisten a las reuniones	En general existe desconfianza de la sociedad civil hacia la policía federal (denuncias por corrupción). Se observa un mayor apoyo a la Gendarmería.
<i>Ministerio de Seguridad</i>	Estatal	Nacional		Mucho interes	<b>Alto</b>			Participación directa.	Hay poco conocimiento del Ministerio y de sus acciones en el territorio.

Luego del desarrollo de esta grilla es importante realizar un mapeo de relaciones o de redes. Asimismo, es necesario agrupar a los actores en función de algún criterio, por ejemplo, intereses, objetivos, capacidad de influencia, poder, posicionamientos. Para los distintos abordajes ver el Capítulo V *Territorios, actores y relaciones en el escenario social*.

## La propuesta de trabajo de campo

En la propuesta de trabajo de campo se explicitan los acuerdos alcanzados con la organización o planteo de los objetivos del trabajo de campo y la definición de las Variables Clave Comunicacionales (VCC). Asimismo, en esta instancia es necesario trazar los conceptos clave que orientarán el trabajo, qué decisiones metodológicas tomaremos para abordar el territorio y las técnicas que utilizaremos para ese abordaje. Para el desarrollo de esta propuesta resulta fundamental retomar aspectos trabajados en el acercamiento inicial y en el mapeo de actores. Es necesario elaborar un documento que sintetice los aspectos más relevantes.

Aspectos a considerar para la propuesta de trabajo de campo

- a) Presentación
- b) Variables clave comunicacionales (VCC)
- c) Nociones y conceptos
- d) Estrategias metodológicas
- e) VCC, nociones, técnicas y fuentes
- f) Documentos e insumos a obtener
- g) Cronograma

a) **Presentación:** Breve presentación y descripción del ámbito donde se desarrollará el trabajo (retomar el acercamiento inicial y el mapa de actores para elaborar una síntesis). Explicitación sintética de los acuerdos que se alcanzaron con la organización o planteo de los objetivos del trabajo de campo tomando como referencia las Variables Clave Comunicacionales definidas. Asimismo, en este punto es importante plantear qué entendemos por diagnóstico dinámico y/o análisis situacional, el enfoque prospectivo y la mirada comunicacional.

b) **Variables clave comunicacionales (VCC):** En este apartado se define brevemente qué entendemos por VCC y se exponen aquellas que se delimitaron para orientar el trabajo de campo y el análisis situacional (ver en este mismo capítulo el título "Variables Clave Comunicacionales"). Las VCC serán el resultado de la ponderación de los aspectos visualizados durante la aproximación a la temática, el acercamiento inicial y el mapeo de actores y territorio. Asimismo se justifica la pertinencia o relevancia y qué información se espera poder obtener de cada una de ellas.

c) **Nociones y conceptos:** En este punto se explicitan brevemente los conceptos y nociones que resultan centrales para el trabajo. Es importante tener en cuenta que este documento es una herramienta que será compartida con los integrantes de la organización, por lo tanto resulta fundamental para el desarrollo

de este punto incluir los dos niveles o cuerpos de conceptos (ver en este mismo capítulo, el título “Marco conceptual”). Por otra parte, es fundamental que el grupo realice un esfuerzo de mediación conceptual, de manera de poder construir un texto adecuado para el perfil y características de los interlocutores.

d) **Estrategias metodológicas:** Es preciso dar cuenta de manera sintética el enfoque metodológico, la estrategia metodológica y las herramientas que se emplearán para abordar las VCC. Por otra parte es fundamental explicitar los indicadores –es decir, qué vamos a mirar, qué información se intentará relevar concretamente en función de cada una de las variables clave definidas- y las fuentes –a qué actores, materiales, productos, situaciones de comunicación se recurrirá para poder obtener dicha información.

e) **VCC, nociones, técnicas y fuentes:** Para desarrollar este punto, proponemos armar un cuadro de doble entrada en el que puedan organizar de manera clara y lógica la siguiente información:

- las variables clave comunicacionales definidas,
- las nociones en las que se apoya,
- las preguntas,
- las técnicas elegidas como adecuadas y factibles para poder relevar la información en torno a las mismas,
- las fuentes.

VCC a relevar	Nociones en las que se apoya (Marco conceptual)	Preguntas que nos hacemos acerca de la VCC	Técnicas de relevamiento (tomar como referencia el mapeo de actores y territorio)	Fuente ¿dónde y con quienes?
Estrategia llevada adelante por X	Comunicación Estrategias	¿Cómo percibe Y el vínculo con X? ¿Cómo querría X que fuera el vínculo con Y? Acciones o recursos comunicacionales desarrollados por Y para relacionarse con X. Diálogos y espacios entre actores. ¿Objetivos?	Entrevistas individuales en profundidad. Entrevistas colectivas semiestructuradas Observación no participante Análisis documentos Mapeo de actores	Referentes de la organización Actor Y Referentes de la organización Actor X
Significaciones de los actores Y y Z en torno al tema X	Significaciones Comunicación Actores Conceptos relativos a la temática	¿Cuáles son las percepciones de Y y de Z en relación al tema X? Las matrices culturales, trayectos históricos y sociales en pugna. Diferencias y consecuencias en la práctica. ¿Qué sentidos se quieren instalar respecto del tema?		

f) **Documentos e insumos a obtener:** Para tener claridad acerca de los documentos que se obtendrán y la tarea que implica su producción, proponemos elaborar en el siguiente cuadro:

<i>VCC a relevar</i>	<i>Técnicas de relevamiento</i>	<i>Tareas</i>	<i>Documentos e insumos a obtener</i>
Estrategias llevadas adelante por X para vincularse con los actores Y	Taller de mapeo de actores con integrantes de la organización  Entrevistas en profundidad con actores clave (tener en cuenta el mapeo de actores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acordar fecha para realizar el taller el mapeo de actores</li> <li>•Determinación de actores a participar en el taller</li> <li>•Definición, junto a los referentes, de aspectos a examinar.</li> <li>•Acordar fecha para realizar las diferentes entrevistas con los actores clave</li> <li>•Diseñar las entrevistas</li> <li>•Desgrabación de las entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mapa de actores, relaciones y territorios</li> <li>•X cantidad de entrevistas desgrabadas</li> </ul>
Significaciones de los actores Y y Z en torno al tema X	Relevamiento de información Análisis de contenidos  Entrevistas Semi estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Búsqueda en diferentes fuentes sobre el tema.</li> <li>•Elaboración de informe</li> <li>•Definición, junto a referentes de la organización de actores a entrevistar.</li> <li>•Acordar fechas para realización de entrevistas</li> <li>•Desgrabación de entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mapa conceptual de significaciones sobre el tema X</li> </ul>

g) **Cronograma:** Por último, el plan de trabajo debe incluir un calendario o “diagrama de Gantt” en el que indiquen en qué tiempos planifican desarrollar cada una de las técnicas y tareas, considerando el plazo con el que cuentan para ello. Debajo les adjuntamos una muestra de cómo podría confeccionarse, continuando con el ejemplo anterior:

Técnicas / Tareas	Productos e insumos a desarrollar	Mes										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0. Plan de Trabajo	Acuerdo de Plan de Trabajo											
I. Profundizar el mapeo de actores junto a la organización, realizar entrevistas en profundidad con actores clave	Mapa de actores, relaciones y territorios											
II. Construir un mapa conceptual que permita reconocer los diversos sentidos que se construyen alrededor de la temática que ocupa a la organización	Mapa conceptual											

Los tiempos estimados, serán acordes a las posibilidades de los actores que se definen para ser consultados en el proceso.

Una vez diseñado el plan de trabajo, es muy importante y necesario que el equipo lo comparta y valide con los integrantes de la organización para ajustar detalles, tiempos y herramientas a desplegar. luego avanzará, con la orientación de los docentes, en la construcción de las herramientas definidas para comenzar a ejecutar del plan de trabajo planteado.

## Las variables clave comunicacionales

Entendemos que la dinámica social se inscribe en múltiples *escenarios*, entendidos como *espacios escénicos* o como *espacios de representación*, donde los actores configuran *tramas discursivas desde guiones que se apoyan en construcciones de sentidos preestablecidos*. Por lo tanto, en las escenas es importante “leer” y reconocer, por un lado, la historia y memorias de los actores, cómo entienden los temas presentes en el ámbito de trabajo y en el territorio, las articulaciones que se componen, los relatos que construyen. Y por otro lado comprender que existe un “detrás de escena” o “telón de fondo”, situaciones de

contexto y relatos que atraviesan a los actores y que inciden en sus guiones. Estas circunstancias pueden aparecer como “externas” pero impactan en las situaciones de comunicación configurando a los actores y las relaciones.

**Leer atentamente** 

*Las VCC nos van a guiar a lo largo del proceso para saber qué observar e indagar, a qué fuentes recurrir para ello, qué herramientas vamos desplegar, cómo vamos a ordenar y jerarquizar los datos que obtengamos, y qué preguntas nos tenemos que hacer a la hora de analizar comunicacionalmente la realidad abordada.*

Desde lo comunicacional, las prácticas también son leídas como enunciaciones y representaciones. Así, las demandas, acciones reivindicativas o de reclamo de derechos pueden comprenderse como manifestaciones de un imaginario diferente, directamente conectado con las condiciones de vida de los actores y una intención de transformación del escenario presente en pos de un futuro distinto.

**Leer atentamente** 

*Es importante leer las VCC de manera compleja: Desde su dimensión histórica, es decir, mirando el futuro de la VC, comprendiendo su pasado y atendiendo el presente de la misma. Enmarcándolas en los procesos políticos, sociales, culturales y económicos.*

Partiendo de esta idea, y asumiendo una *orientación prospectiva*, el análisis situacional está directamente relacionado con la posibilidad de facilitar la explicitación de los objetivos de futuro que están presentes en las prácticas, imaginarios y construcciones discursivas de los actores sociales, aún cuando no estén claramente planteados por parte de los mismos.

Sin embargo, en esta lectura no nos resulta posible mirar todo, en todo momento. Sabemos que la realidad es un continuo complejo y dinámico de estas “escenas” (procesos, movimientos, acciones) que resulta inabarcable en su totalidad. Por eso es preciso crear algunos recortes en los que centrar nuestras lecturas y poder desentrañar la complejidad de las prácticas desde nuestra mirada comunicacional.

Para eso buscamos observar, facilitar y/o participar de *situaciones de comunicación: escenas de interacción y confluencia de los diversos actores cuyas relaciones, sentidos y prácticas nos interesa poder conocer y analizar*. De esta manera, las situaciones de comunicación funcionan como una unidad de análisis para el trabajo de investigación que estamos desarrollando.

Pero ¿cómo decidimos dónde vamos a centrar nuestra mirada, en la comple-

jidad y continuidad de la realidad dinámica? ¿A partir de qué criterio vamos a priorizar determinadas situaciones de comunicación para analizar y cuáles vamos a dejar de lado? ¿Cómo vamos a saber, en definitiva, qué tenemos que comprender desde nuestra perspectiva comunicacional?

### **Nota al margen**

*También podemos definir las variables clave como:*

*Ejes de indagación (que nos permiten analizar y comprender las características del tema/ territorio/ámbito de trabajo donde el grupo se inserta).*

*Dimensiones de análisis (ya que son modos de enfocar y organizar los sentidos que, desde una mirada comunicacional, las prácticas enuncian).*

*Factores dinámicos (porque inciden directamente en el desarrollo del tema/territorio a futuro: tanto en su avance como en su retroceso o estancamiento).*

Para ello, vamos a necesitar construir variables clave comunicacionales (VCC). Las VCC son aquellas *dimensiones o ejes de análisis de la realidad que el/la comunicador/a o equipo de comunicadores/as se propone abordar durante su trabajo de intervención.*

Al definir estas VCC vamos a recortar y enfocar más claramente nuestro universo de investigación, esto es: qué información vamos a relevar en el territorio durante el trabajo de campo, para luego comprender qué está ocurriendo comunicacionalmente allí y cuáles son los desafíos que se plantean en tal sentido para los actores, ámbito u organización con la que nos encontramos trabajando.

Por lo tanto, las VCC funcionan como ejes vertebradores de todo nuestro trabajo de análisis situacional, tanto en la etapa de relevamiento de información como en las instancias de sistematización y análisis de la misma.

## **¿Cómo identificar y definir las VCC?**

Las VCC son siempre el resultado de una definición nuestra, en tanto investigadores<sup>5</sup>. Por eso afirmamos que no existen variables correctas o incorrectas de por sí. Sino que las mismas deben ser *relevantes* (importantes) y *pertinentes* (necesarias y adecuadas) en función de la realidad del ámbito

---

<sup>5</sup> Podemos decir que las VCC pueden asemejarse a los objetivos de una investigación. Según Canales "los objetivos de la investigación se refieren a los aspectos (subproblemas) que se desea estudiar o a los resultados intermedios que se espera obtener para dar respuesta final al problema" (Canales, 2000). Deben estar redactados de manera tal que expresen concretamente lo que la investigación busca revelar, de manera que expresen apropiadamente la propuesta analítica en una dimensión témporo-espacial.



de trabajo. Por lo tanto, las VCC deben ser definidas teniendo en cuenta el entrecruzamiento de:

- *Las necesidades y desafíos expresados por el ámbito de trabajo y/o los actores de la misma.*
- *Las particularidades de la temática sobre la que la organización está interesada en incidir en algún sentido, y que por lo tanto hacen a sus objetivos y/o proyectos a futuro.*
- *Las lecturas y percepciones comunicacionales propias del equipo de comunicadores, que han ido realizando con los actores del ámbito y/o territorio durante los primeros diálogos.*

#### **Nota al margen**

*La decisión de con quiénes vamos a hablar en el desarrollo del análisis situacional o diagnóstico dinámico marcará parte de los resultados del relevamiento y análisis que el equipo realice. Por supuesto que esto ya implica una toma de posición. En este sentido es preciso tener en cuenta que los actores con quienes interactuemos:*

- están siendo o podrían verse afectados/involucrados por el tema/problema*
  - poseen información, experiencia o recursos necesarios sobre ese tema o problema (y pueden contribuir a resolverlo)*
  - podrían ser afectados por una propuesta que incida sobre este tema o problema*
  - no están siendo directamente afectados pero podrían tener un interés en ese tema/problema y su posible resolución*
  - son necesarios para la formulación u adopción de una política pública respecto de ese tema/problema*
  - son necesarios para la implementación de una política pública sobre ese tema/problema*
  - consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones relacionadas con el tema/problema y su propuesta de resolución o tratamiento.*
- Ver Capítulo V. Territorios, actores y relaciones en el escenario social. Por Daniela Bruno, Andrea Iotti y Santiago Algranati*

Para poder construir conocimiento desde nuestra perspectiva específica como comunicadoras y comunicadores, vamos a intentar centrar nuestra mirada en tres grandes aspectos, en función de los cuáles construiremos nuestras VCC:

#### *a) Los sujetos que entran en relación y la naturaleza de sus vínculos.*

Como venimos desarrollando en los distintos capítulos, podemos considerar a la comunicación como la construcción de los sentidos que se generan en los vínculos entre los actores sociales. Así, los actores comparten, cooperan o se disputan el escenario en pos de sus intereses actuales y proyectos a futuro, vinculándose más simétrica o asimétricamente, armónica o conflictivamente, marcando cercanías con unos y distancias con otros (como aliados, como pares, como referentes, como contrincantes, como competencia, como indiferentes, etc.). Esos modos de relacionarse construyen sentidos en las prácticas. Al mismo tiempo, las prácticas, los modos de ser y hacer impregnan de sentidos las relaciones entre los actores.

### **Leer atentamente**

*No nos interesa "descubrir" o "dejar en evidencia" si los actores se contradicen entre lo que dicen y hacen; sino comprender cómo dichas contradicciones obstaculizan el logro de los objetivos, sueños, deseos...*

Al pensar este aspecto van surgiendo varios interrogantes que pueden resultar interesantes para encarar nuestro análisis, junto con los actores con los que queremos trabajar:

¿Qué actores del territorio comparten interés por un mismo tema y/o proyecto actual o a futuro? ¿Quiénes se relacionan o podrían hacerlo? ¿Cómo lo hacen o cómo podrían hacerlo? ¿Qué características presenta ese vínculo? ¿Qué dificultades, tensiones y desafíos atraviesan esas relaciones? ¿Qué propuestas presentes o futuras pueden enriquecerlas?

¿Cómo aparece en dicho territorio el Estado en sus diferentes niveles (municipal/provincial/nacional)? ¿Desarrolla políticas públicas vinculadas con el tema de interés de nuestro ámbito de trabajo? ¿Qué vínculos existen entre ambas partes? ¿Cómo son esos vínculos o cómo podrían ser?

¿Cómo se relaciona el ámbito de trabajo con la comunidad de referencia y/o con su público destinatario? ¿Cuánto se conocen? ¿Qué características ha adquirido dicho vínculo a lo largo del tiempo? ¿Cómo se perciben ambas partes, mutuamente? ¿Qué necesidades y expectativas tiene cada una para con la otra?

En función de tales interrogantes, y dependiendo el recorte que más exactamente nos parezca relevante y pertinente hacer, podríamos definir algunas de las siguientes VCC como ejes centrales de nuestra indagación:

*Articulación del actor X con el Estado municipal.*

*Participación del actor X en las políticas públicas desarrolladas en el territorio Y en relación al tema Z.*

*Relación del actor X con otros actores estratégicos del territorio Y y/o vinculados con el tema Z.*

*Relación del actor X con el actor Y en función del tema Z.*

*Vínculo del actor X con la población objetivo / con Y sector de la comunidad de referencia.*

#### **b) Los sentidos que circulan**

Cuando hablamos de los "sentidos" que se construyen en las relaciones entre los actores sociales, estamos hablando de las formas de comprender el mundo y -por ende- y las formas de hacer que estos sentidos van configurando coti-

dianamente. Por lo tanto, lo que nos interesa especialmente a los comunicadores es entender *qué significaciones hace/n de la realidad que está/n viviendo con otros, qué quieren hacer a partir de ello, cómo y con quiénes, para luego pensar y proponer nuevas alternativas de comunicación más adecuadas y eficaces en función de los objetivos que se están planteando dichos actores.*

Para nuestra labor, entonces, resulta fundamental adentrarnos en el universo de sentidos que resulta clave para el actor o ámbito de trabajo y desde allí reflexionar y analizar cómo se plasman en las prácticas concretas.

Desde este aspecto podemos comenzar a reflexionar e indagar: ¿Cuáles son los temas que prioriza el ámbito de trabajo? ¿Qué conceptos resultan clave en su discurso, objetivos y propuestas de incidencia en el territorio? ¿Cuáles son los sentidos que circulan en el territorio en función de los mismos temas (percepciones de la comunidad de referencia/población destinataria, discursos de otros actores sociales, medios de comunicación masivos, medios comunitarios, etc.) cuáles considera la organización que deberían ser instalados? ¿Qué sentidos se ponen en tensión y/o se disputan en el marco de dicho tema? ¿Cuáles son las matrices culturales, los trayectos históricos y sociales de tales sentidos en pugna? ¿Qué diferencias plantean entre sí, y con qué consecuencias en la práctica?

*Ejemplos de VCC planteadas en función de este aspecto:  
Significaciones en torno al tema X en los actores Y y Z.  
Sentidos que circulan en la población destinataria X sobre el tema Y.  
Tratamiento del tema X por parte de los medios de comunicación locales de Y.*

### c) Políticas y estrategias de comunicación

Como sostuvimos antes, los sentidos no sólo se configuran y expresan en los diálogos y discursos textuales de los actores sociales, sino que también en el marco de sus prácticas cotidianas: las formas en que los actores actúan dicen tanto o más de cómo ven e interpretan al mundo. Sobre todo nos interesan aquellas prácticas que tienen como finalidad el vincularse con otros. A menudo, *estas acciones y/o producciones orientadas claramente a la comunicación son pensadas o planificadas -con mayor o menor sistematicidad-, por lo que no suelen ser sólo resultado de la improvisación.* Por ende, permiten explicitar cuáles son las percepciones de sus participantes y hacedores.

#### **Nota al margen**

*"Para llevar adelante el trabajo, las organizaciones producen bienes y servicios, se establecen socialmente a través de sus valores, objetivos, proyectos y actividades concretas. De esta manera las organizaciones sociales se constituyen doblemente; en las relaciones con sus in-*

tegrantes y en la red de relaciones que teje con lo social. Para constituirse y gestionar, para operar en el contexto, se necesita de una estructura desde la cual dialogar y accionar, capaz de contener a los actores y su proyecto político. Esa estructura organizacional, generalmente, se plasma en el proyecto político, el organigrama, los objetivos, la visión, los valores, las acciones concretas, los proyectos a futuro, las actividades y los recursos. Involucra asimismo la cultura organizacional que se va construyendo en el marco de la vida cotidiana y, por supuesto, la mirada política e ideológica que motoriza a trabajar colectivamente para llevar adelante determinadas acciones en las comunidades. La cultura organizacional es eso que la gente va construyendo día a día y que forma parte de la vida cotidiana de la organización, sus rutinas, sus modos de ser y actuar: son la presentación ante la sociedad y es desde esta forma de ser, hacer y decir que la comunidad las reconoce" (Vargas, Zapata, 2010: 87).

Nos estamos refiriendo principalmente a: los espacios de encuentro, diálogo, organización, y/o toma de decisiones; las actividades que implican la convocatoria y participación de otros actores, incluyendo a la población destinataria; y la gestión de los canales y productos de comunicación.

Así, podemos comenzar a preguntarnos en función de este tercer aspecto: ¿Cuáles son los mecanismos de toma de decisiones? ¿Cómo se asignan y/o distribuyen funciones, roles y tareas? ¿Cómo se procesan los conflictos?

¿Qué canales de comunicación desarrolla el actor en el que estamos interviniendo para llevar adelante sus objetivos y proyectos? ¿Qué recursos utiliza para vincularse con la población destinataria? ¿Qué espacios desarrolla para relacionarse con los actores que considera "clave"? ¿Qué características presentan esos canales y espacios?

¿Qué productos comunicacionales y/o culturales desarrolla? ¿Cuáles son los modos de producción de dichos recursos? ¿Cómo se utilizan? ¿Cómo se configuran los espacios de emisión y recepción entre los actores? ¿Qué mediaciones tecnológicas intervienen? ¿Qué mediaciones sociales, pedagógicas, culturales se advierten?

Ejemplos de VCC planteadas en función de este aspecto:

*Estrategia llevada adelante por X para vincularse con los actores Y*

*Modos de participación promovidos por X para convocar a la población destinataria Y*

*Mecanismos desarrollados en el ámbito X para la organización de acciones y toma de decisiones en torno al tema Y*

*Configuración de los espacios de encuentro entre los actores X en función del tema Y*

Para que nuestro trabajo de construcción de conocimiento resulte más claro y útil, es recomendable delimitar y precisar no más de tres o cuatro VCC, de manera que podamos definir mejor nuestra indagación y profundizar el análisis.

En función de estos tres grandes aspectos comunicacionales (los sujetos que

entran en relación y la naturaleza de sus vínculos; los sentidos que circulan y la significación de las prácticas comunicativas) y los interrogantes que nos hagamos a partir de ellos podremos construir y definir las VCC más pertinentes y relevantes para el escenario que estemos intentando leer y analizar.

Cabe aclarar que a medida que vamos desarrollando el análisis situacional es posible que las VCC puedan modificarse o volverse más específicas. Esto sucede porque a medida que avanzamos en el trabajo de campo vamos reconociendo más profundamente la realidad y nuestra mirada se va complejizando.

### **Leer atentamente**

Es fundamental tener en cuenta que las VCC y el Marco Conceptual mantienen una relación de mutua determinación. En este, sentido todas aquellas nociones que aparezcan en las VCC deberán ser definidas en el marco conceptual, por un lado, y el Marco Conceptual enriquecerá las VCC, por el otro.

## **Aportes para identificar las VCC**

Las VCC se pueden modificar en el desarrollo del proceso metodológico, es decir, lo que hoy se identifique como VCC quizás se redefina en el transcurso del proceso. Esto sucede porque a medida que se avanza el trabajo de campo la mirada se complejiza, de manera tal que, en algún caso, las VCC definidas inicialmente pueden ser descartadas y sustituidas por otras más pertinentes, o integradas dentro de algunas que se consideran de mayor relevancia.

Para comenzar a identificar las VCC en clave prospectiva, proponemos tres momentos.

- a) Lluvia de ideas
- b) Jerarquización de las VCC
- c) VCC en clave prospectiva

### *a) Lluvia de ideas*

La propuesta es que comiencen a construir las VCC con la información relevante mediante una lluvia de ideas a partir de las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles creen que son las dimensiones a analizar en la organización donde se están insertando, tomando en cuenta el tema/problemática central que aborda, los actores que entran en relación y la naturaleza de sus vínculos, los sentidos que circulan y la significación de las prácticas comunicativas?*
- *¿En qué contexto social, político, económico, cultural se desenvuelven y cómo inciden estos aspectos en la organización?*

### **Nota al margen**

*Cuando se realizó el trabajo con la Escuela Secundaria N 4 EES N ° 4 ubicada en la calle 126 N 2228 e/ 29 y 30, se pudo identificar aspectos tales como:*

- Expectativas de los y las adolescentes sobre de su comunidad. Idea que tienen del barrio, la significación personal y grupal del lugar que los rodea.*
- Modos de relación de los y las adolescentes con los distintos actores de la comunidad escolar.*
- Temas de preocupación de los y las adolescentes.*

Es importante que se anoten todas las ideas, por absurdas que parezcan, ya que en un segundo momento se realizará una selección de las mismas.

*La lista de VCC provisionarias se elabora y se pone en común en plenario a fin de socializar los aportes y apuntar a una construcción colectiva de conocimientos.*

### **Nota al margen**

*"Más allá de la participación directa y/o permanente del investigador en la comunidad, organización, etc., de lo que se trata es de distinguir el tipo de participación que tendrá, digamos, el "grupo-objeto" de investigación en el desarrollo del proceso mismo de la investigación. Habida cuenta que el conocimiento es un proceso de construcción colectiva y en red, en la investigación participante no sólo se considera al colectivo (o al grupo) de los investigadores, que conformarían una red, sino también ese colectivo se amplía a los "destinatarios" u "objetos" de ese proceso de investigación. De este modo, de lo que se trata es de hacer más colectivo y más democratizado el conocimiento (como un capital estratégico para la comunidad, la institución o la organización que se trate), sino además de ampliar los alcances de la red de conocimiento.*

*"...hay diferentes niveles de participación de los sujetos comunitarios, institucionales, etc. Un modo es el meramente instrumental: los sujetos son actores totalmente guiados por el investigador (en la implementación de entrevistas, de recopilaciones de información, etc.). Este modo es pseudo-participativo. Un modo intermedio consiste en la participación de los sujetos en algunos aspectos de la toma de decisiones metodológicas (por ejemplo, participan para decidir cuándo y a cuántos se les realiza una entrevista). El modo que más contribuye a hacer colectivo, a democratizar el conocimiento, es el que contempla la participación en la totalidad de los procesos de investigación a los sujetos: tanto en el planteamiento del problema y el diseño de la investigación, como en el proceso de relevamiento de informaciones y, en especial, en el proceso de apropiación (análisis e interpretación) de las mismas. Por lo general, para llevar adelante esta estrategia, conviene proveer de las mínimas coordenadas metodológicas a los participantes del proceso de investigación (de modo de hacer que la investigación sea confiable y tenga validez para hacerse pública)". (Huergo, 2001).*

#### **b) Jerarquización de VCC**

Para guiar la jerarquización de las variables es necesario tener en cuenta entre otros, y a modo de ejemplo, los siguientes aspectos:

- La economía local, municipal, nacional, global que inciden en el territorio; impacto del desempleo; impacto de distintos programas, etc.
- La política barrial, municipal, nacional, que los afectan; elecciones de autoridades en distintos niveles; participación o no en movimientos, partidos, aso-

- ciaciones, redes territoriales o temáticas; participación en políticas públicas;
- Cuestiones socioculturales, efectos de las migraciones internas y de países limítrofes; caracterización social de los sujetos/población con que se trabaja; imagen que los medios construyen, visibilidad o no de los sujetos y del tema/problemática en los medios masivos de comunicación; vinculaciones con procesos educativos, de capacitación, investigación, con el mundo académico, etc.
  - Problemáticas medioambientales, relación con condiciones y políticas de salud, desarrollo sustentable, desarrollo urbano y distribución de tierras, hábitat.
  - Asuntos vinculados a las regulaciones y políticas públicas, intervención en la gestión y administración de proyectos con financiamiento estatal o privado, conocimiento de marcos regulatorios de la actividad que desarrollan, leyes, programas, planes, subsidios, créditos, etc.

En este segundo momento se espera que se clarifiquen las Variables Clave Comunicacionales, con un trabajo de reflexión grupal.

#### *c) VCC en clave prospectiva*

Para el momento del trabajo de campo es importante definir interrogantes en clave de prospectiva para cada variable clave comunicacional, esto nos permitirá la identificación de brechas en el momento de abordar las conclusiones. Por ejemplo: si una variable es "Expectativas de los y las adolescentes sobre de su comunidad. Idea que tienen del barrio, la significación personal y grupal del lugar que los rodea."; entonces, podría proponerse una batería de preguntas en clave prospectiva que apunten a relevar la información vinculada a esta variable: ¿Qué quieren los y las adolescentes para su comunidad? ¿Cómo podría ellos aportar a esta idea de futuro de su comunidad? ¿Qué situaciones tendrían que producirse para alcanzar lo descrito anteriormente? ¿Qué podrían aportar los distintos actores relevantes que se identifiquen en el mapeo? Estos interrogantes se constituyen en disparadores de ejercicios con mirada prospectiva (un taller, un grupo focal, una entrevista colectiva o cuestionario que se responda individualmente. Esto dependerá de las características, necesidades y posibilidades del grupo y la viabilidad de trabajo con los actores en el territorio).

## **El marco conceptual**

La definición de VCC facilita el proceso de elaboración del marco conceptual, entendido como el conjunto de ideas, pensamientos, juicios y nociones teóricas a las que recurrimos para analizar, comprender e interpretar las prácticas sociales en la gestión de procesos comunicacionales.

### Leer atentamente

*Uno de los desafíos en la intervención consiste en dar un salto entre nuestra forma de entender y vivir el mundo para comprender las visiones y formas de comprender el mundo de los actores con quienes dialogamos.*

La explicitación del marco conceptual nos permitirá:

- comprender las perspectivas que asumen los actores sociales cuando abordan su tarea y plantean objetivos a futuro;
- explicitar nuestros posicionamientos éticos y políticos sobre estos mismos temas.

### Nota al margen

*El marco conceptual debe incluir distintos tipos de nociones acerca de: perspectiva de abordaje: noción de comunicación, proceso prospectivo-estratégico, temáticas de interés de la organización y su entorno, ideas fuerza que surgen de las significaciones colectivas instituidas en el grupo y de la lectura de las prácticas propias de la organización. Una vez identificados, estos conceptos pueden ser construidos a partir de bibliografía específica (elegida por el equipo teniendo en cuenta los enfoques y nociones de mayor utilidad en la descripción, análisis y valoración de cada situación particular), para luego establecer su correlato con las prácticas concretas de la organización/territorio que están siendo diagnosticadas.*

Así en la construcción del marco conceptual no sólo ponemos en juego nuestro capital teórico del campo de la comunicación, sino también nociones específicas de otras disciplinas vinculados al tema o problemática de intervención. Por lo tanto el marco conceptual estará integrado por dos cuerpos de conceptos.

- El *primer cuerpo* da cuenta de *nuestra perspectiva comunicacional*: cómo entendemos los procesos de comunicación, y en particular aquellas nociones comunicacionales que cobran una relevancia particular en función de las VCC delimitada. Entonces, para este primer cuerpo de conceptos del campo de la comunicación, nos preguntamos: *¿Cuál es el enfoque de la comunicación que orienta la realización del trabajo de campo? ¿Cuál es el enfoque de planificación asumido? ¿Cuáles son las teorías, nociones y autores que ayudan a construir este enfoque? ¿Qué otros conceptos serán necesarios definir?*
- El *segundo cuerpo* de conceptos está referido al *quehacer de la organización, al territorio donde está inserta, la temática que aborda y aquellas nociones o ideas que aparecen como preocupaciones y temas de agenda*



*de los actores. Para establecer este segundo cuerpo de conceptos, nos preguntamos: ¿cuáles son los enfoques y conceptos sobre la temática o problemática abordada por el ámbito de trabajo que merecen ser profundizados? ¿Qué vinculaciones se pueden hacer entre estas diferentes nociones?*

En el desarrollo del marco conceptual debemos justificar por qué cada concepto es relevante para comprender y analizar las situaciones de comunicación objeto del análisis situacional. También es importante dar cuenta de la evolución histórica de los conceptos y del campo disciplinar en el que se inscriben. Asimismo resulta fundamental problematizar el concepto en sus múltiples dimensiones: política, económica, social, ambiental y cultural.

## **El marco metodológico**

Ahora ¿cómo articulamos estas construcciones teóricas y ejes de indagación con las técnicas y herramientas de relevamiento que necesitamos utilizar durante el trabajo de campo?

El trabajo de intervención del comunicador o comunicadora requiere de un proceso de investigación, este proceso demanda explicitar desde qué enfoque o encuadre metodológico y con qué técnicas y herramientas la llevaremos adelante.

### **Leer atentamente**

*"Para transformar es imprescindible conocer. Para conocer con sistematicidad es necesario diseñar procesos metodológicos, dando cuenta de los marcos conceptuales en los que son pensados esos procesos investigativos" (El sentido de las técnicas. Documento de cátedra. La Plata, 2009).*

En nuestra práctica de intervención, investigación y participación están íntimamente ligadas, puesto que refiere al modo en los actores participarán del proceso y al lugar que ocuparemos en ese mismo. En la propuesta de planificación prospectiva estratégica, conocemos, analizamos, interpretamos para trazar estrategias de comunicación que puedan transformar las prácticas sociales.

En el diseño del marco metodológico resulta necesario explicitar el enfoque que se adoptará y el diseño de herramientas, técnicas e instrumentos que permitan abordar el objeto de estudio, buscar, obtener, seleccionar, ordenar, analizar e interpretar la información relevada. Estas elecciones deben guardar coherencia el marco teórico y deben ser adecuadas al ámbito o situación problemática.

En primer lugar se define la *perspectiva metodológica* que, en nuestro caso, podemos enmarcarla en el paradigma cualitativo y con un enfoque participativo.

En segundo lugar, se seleccionan las *técnicas metodológicas* que permitan la realización del trabajo de campo. Para esto contamos con *técnicas de registro y métodos de análisis y de organización de la información*.

### **Lectura recomendada**

*"El sentido de las técnicas en el diagnóstico dinámico desde la comunicación". Documento de cátedra. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. La Plata, 2009.*

El desarrollo de la técnica metodológica implica la justificación de su pertinencia para el ámbito de trabajo y la definición de:

- a) objetivos de uso de la técnica,
- b) destinatarios y su modalidad de selección,
- c) metodología y lugares de implementación;
- d) ejes de indagación que contemplará el instrumento específico.

La decisión de la implementación de una herramienta está condicionada por el grado de articulación y confianza que se haya construido durante el tiempo transcurrido con los actores con los que se está trabajando.

A modo de síntesis...

El documento de la propuesta de trabajo de campo contiene, recupera y sintetiza lo desarrollado en la aproximación a la temática, el acercamiento inicial y el primer mapeo de actores y requiere el desarrollo de los siguientes aspectos:

- a) Presentación
- b) Variables clave comunicacionales (VCC)
- c) Nociones y conceptos
- d) Estrategias metodológicas
- e) VCC, nociones, técnicas y fuentes
- f) Documentos e insumos a obtener
- g) Cronograma

## Capítulo VIII

### Análisis situacional. Procesamiento de la información y conclusiones

Por Gabriel Apella, Cecilia Huarte  
y Teresita Vargas

*"Si me hubieran hecho objeto sería objetivo. Como me han hecho sujeto soy subjetivo"*  
José Bergamín

La tarea de selección, descripción, análisis e interpretación de la información recogida durante el trabajo de campo, constituye uno de los momentos más importantes del análisis situacional desde la comunicación debido a que este recorte y su posterior tratamiento está atravesado muy particularmente por la mirada de los analistas.

#### **Nota al margen**

*"Cada espacio profesional tiene sus desafíos y limitaciones. Cada acción implica una decisión. El espacio que no se vuelve es aquel que no es situado, que impide, que juzga, que cierra, que obstura, que explica sólo desde saberes previos no construidos en la escena donde se juega lo social" (Bonicato, 2010: 44).*

Como comunicadores elaboramos nuestras conclusiones usando como materia prima las acciones y los relatos de los sujetos en el marco de sus organizaciones, situados en determinados territorios temáticos y geográficos, y en el marco de coyunturas y contextos históricos, sociales, culturales y económicos. En este sentido, resulta fundamental comprender que para realizar las conclusiones del análisis situacional desde la comunicación sólo tomamos parte de lo que los actores individuales y las organizaciones hacen o dicen. Este recorte estará definido por las variables clave comunicacionales delimitadas y por el marco conceptual explicitado.

#### **Leer atentamente**

*Los problemas. Un espacio innegable de producción de conocimiento.*

*Cada problema, una vez definido, abre a un sinnúmero de preguntas que son necesarias para pensar formas de abordarlo. Algunas aparecen más centradas a la explicación social de su producción. Allí la teoría social colabora enormemente en lograr entendimientos posibles. También cada disciplina a través de sus explicaciones y construcción de métodos para abordar los problemas colabora.*

*Pero hay un momento de extrema soledad para el profesional, aun en el marco de equipos interdisciplinarios, donde él construye, configura su mapa explicativo que fundamentará su práctica de intervención en el momento posterior.*

*Este mapa se encuentra construido en base a una saber deparatamentalizado que no reconoce la complejidad de los problemas sociales. Estos se presentan y no reconocen profesiones, para entenderlos y abordarlos no es suficiente la sumatoria de disciplinas, se torna imprescindible un procesamiento horizontal, transdepartamental de las situaciones analizadas. La práctica social es horizontal, y esa horizontalidad no comprende a un solo departamento vertical de las ciencias. Presenta una complejidad propia que no es alcanzada por las comprensiones parciales de las disciplinas universitarias. Un problema de salud no puede ser comprendido solamente desde el equipo interdisciplinario que lo aborda, es también un problema político, económico, organizativo, jurídico etc (Matus, 2007). Las distintas disciplinas lo comprenden analíticamente, pero luego, al definir el abordaje, las estrategias propuestas en innumerables ocasiones no tienen en cuenta la transversalidad presentada por el problema social abordado” (Bonicato, 2010: 43).*

## Sugerencias

Las explicaciones que damos sobre la realidad no son independientes de nuestras posiciones. Tal como sostuviera Matus, entendemos que “cada actor está en una situación particular, en su circunstancia. Su explicación de la realidad tiene también que ser particular, tiene que ser *su* explicación, diferenciada de *otra*” (Matus, 2007:184). Es por eso que entendemos que el resultado de este proceso de análisis e interpretación comunicacional debe ser un insumo para abrir un espacio de diálogo, reflexión y debate con los actores del ámbito de trabajo, a fin de enriquecer y profundizar las conclusiones a las que hemos arribado, y así potenciar la lectura estratégica en función de los procesos de cambio que se quieren impulsar.

### Lectura recomendada

*Capítulo II. Perspectiva comunicacional. Por Washington Uranga*

Así como dijimos que la decisión de hablar con determinado actor durante el trabajo de campo es una decisión política (ver Capítulo VII. Análisis situacional. El diseño de la intervención) generar procesos participativos para socializar el análisis situacional también supone una dimensión política y estratégica que no podemos obviar. Implica revisar nuevamente nuestra perspectiva política –cómo tomamos decisiones-, epistemológica –cómo construimos el conocimiento- y comunicacional –desde dónde abordamos el trabajo en la gestión de procesos comunicacionales-.

## ¿Cómo procesamos la información relevada?

Una vez desarrollado el trabajo de campo que permitió relevar la información necesaria en función de las variables clave comunicacionales definidas, tenemos que comenzar a sistematizarla e interpretarla para poder *analizar y comprender los escenarios de comunicación de las organizaciones y sus contextos*.

Para ello es necesario trabajar con métodos de procesamiento de la información.

Si consideramos al análisis situacional como un proceso de investigación y como construcción de un sistema de información, podemos distinguir diferentes niveles *de información* (Huergo, 2001):

- a) El *conjunto de informaciones* (discursos y prácticas) relevadas en el campo a través de las técnicas, es decir, nuestro corpus.
- b) La *información organizada, descripta y analizada* en función de las VCC definidas.
- c) *Las conclusiones a las que arribamos por la vía de la interpretación*.

## Descripción y análisis: construcción de brechas

**Leer atentamente** 

*Romper nuestro molde para construir con otros. La dimensión creativa de la intervención profesional.*

*Retomamos otras ideas de María Bonicato de su texto "La producción del conocimiento en el trabajo social y sus aportes a la intervención". En ese trabajo sonde reflexiona acerca de las implicancias políticas de la producción del conocimiento, Bonicato reafirma la importancia de lo instituyente y plantea que es necesario "pensar al actor social como un sujeto creativo, con enorme posibilidades, si bien restringidas por marcos de gobernabilidad contundentes, de generar nuevas opciones, es una apuesta al hombre como posibilitador de situaciones. Esto supone la identificación y problematización de las situaciones sobre las cuales se construye una alternativa de acompañamiento o cambio desde el ejercicio profesional del cientista social. No sólo en el reconocimiento de los padecimientos, condiciones y posibilidades que ofrece la situación, incluyendo los actores sociales que la constituyen y producen, sino las tramas explicativas que visibilizan cuáles han sido y son los factores que inciden en que esa escena se encuentre así constituida.*

*La teoría social, los conocimientos teóricos y posicionamientos ético-políticos de los profesionales colaboran en explicar y contextualizar la escena desde una perspectiva, reconstruyen situacionalmente por qué y de qué manera se explican los procesos causales que la atraviesan. Esta operación explicativa que fundamenta la posterior intervención, no se logra fácilmente y requiere de un profesional que (...) tenga claro los sesgos y posicionamientos con el que llega a una determinada situación dada, es decir que se reconozca como un sujeto imposibilitado de dejar de lado sus creencias, sus valores, sus perspectivas del mundo y sus maneras de comprender las desigualdades sociales en el seno de la sociedad. Por su supuesto que no se propone el objetivismo racionalista que dominó y domina en la actualidad algunos sectores de la ciencia, pero sí es importante resaltar, el cercenamiento de la trama que puede provocar no tener claro el sesgo del profesional que interviene. En este sentido potenciar la vigilancia epistemológica planteada por Bourdieu con relación al método, se*

*propone indagar algunas de las limitaciones que pueden aparecer cuando los sesgos operan sin que podamos identificarlos y ponerlos en palabras. No se trabaja con lo que no se ve o conoce, no se interpela aquello que no tiene posibilidad de ser reconocido. Uno de los puntos centrales en este sentido es el trabajo sobre los problemas. Los problemas son situaciones denunciadas como negativas por un actor social. Puede definirse como la distancia entre una situación dada y una situación deseada. Por lo tanto siempre un problema es un problema para alguien y comporta un dimensión objetiva y una subjetiva” (Bonicato, 2010: 42).*

Para avanzar en el análisis situacional desde la comunicación, necesitamos ordenar y procesar la información relevada durante el trabajo de campo. En esta instancia, el objetivo será primero describir y luego analizar las prácticas sociales a partir de las variables clave comunicacionales (VCC) definidas para reconocer, en función de ellas, las distancias, desafíos y tensiones entre las imágenes de futuro manifestadas por los actores y la situación actual.

#### **Nota al margen**

*Cuando hablamos de imágenes de futuro nos referimos a todas aquellas ideas, expectativas, objetivos y sueños que los actores del ámbito con el que estamos trabajando expresan en relación al tema y/u organización, y que por lo tanto se vuelven horizontes de referencia para analizar cada una de las VCC abordadas en el trabajo. Para ampliar este tema se recomienda la lectura de los textos sobre prospectiva:*

*Gabiña, Juanjo, Prospectiva y planificación territorial.*

*Merello, Agusttín, Prospectiva, teoría y práctica.*

*Mojica, José Francisco, Determinismo y construcción de futuro.*

El primer paso consiste en *organizar las informaciones relevadas de acuerdo a las variables clave comunicacionales (VCC) planteadas*. Esto implica tomar cada uno de los registros que conforman nuestro corpus (entrevistas desgrabadas, fichas de observaciones, relatorías, cuaderno de campo, documentos o recursos comunicacionales institucionales que relevamos para poder analizar, etc.) e identificar los sentidos y las prácticas vinculados a cada una de las VCC.

Para ello se puede ir subrayando o resaltando cada parte del corpus con diferentes colores o referenciándolos con distintas letras a fin de señalar los aspectos que aparecen en relación a cada VCC. Por supuesto que un mismo elemento puede referirse a más de una VCC. Este punto también nos permitirá descartar información que no resulta relevante para nuestro enfoque priorizado, y asimismo identificar una nueva VCC o la necesidad de reformular alguna de las planteadas, en función de la recurrencia de un nuevo tema o dimensión que se manifiesta en el corpus.

#### **Leer atentamente**

*En el caso de que hallemos que nos falta corpus (información) sobre alguna VCC, tendremos que plantear alguna nueva estrategia de relevamiento para complementar dicha información.*

Una vez que organizamos la información por VCC, nos interesa comenzar a describir cómo se manifiestan dichas VCC en las imágenes de futuro de los actores y en sus prácticas actuales. En este sentido, se deben tener en cuenta los interrogantes formulados a partir de cada VCC durante el diseño de trabajo de campo.

Para analizar las VCC relacionadas con las posiciones y percepciones de los distintos actores y los sentidos que intervienen en determinado territorio temático o geográfico, puede resultar de utilidad las Matrices Nº 1 y 2 (ver Anexos al final de este capítulo). La primera nos permite visualizar la diversidad de sentidos manifestados por cada actor, y la segunda señalar las similitudes, diferencias y conflictos que percibe el equipo. Vale aclarar que en todos los casos debemos tener en cuenta las relaciones de poder, asimetrías, condicionantes históricos y contextuales que atraviesan a cada uno de los actores.

### **Leer atentamente**

*Es importante que el grupo planificador "lea" estas situaciones y sus significados, teniendo en cuenta las líneas conceptuales trabajadas en el marco teórico, con lo cual logrará complejizar más aún la descripción de un mismo hecho, una situación, una red de relaciones, etc.*

Luego de describir qué está pasando con cada VCC en el presente, y cómo aparece proyectada en el futuro por los diferentes actores, vamos a explicar y explicitar las distancias entre lo definido como "deseado y óptimo" por los actores y la realidad que se expresa en las prácticas y percepciones actuales de los mismos. Estas distancias entre la situación presente y aquella deseada considerada como óptima y posible las denominamos *brechas* (Uranga, 2012).

Tales brechas pueden ser leídas por los actores como problemas, necesidades, trabas ó dificultades (capacidades que no están desarrolladas, vínculos débiles o inexistentes, fondos insuficientes, etc.).

Comprende una *dimensión objetiva* (la referencia a la situación dada) y una *dimensión subjetiva* (el patrón de posibilidad establecido por el sujeto).

También el grupo promotor o el equipo técnico político pueden identificar las brechas como resultado de su propio análisis, en función de las nociones y categorías de análisis que le provee el marco conceptual construido.

### **Leer atentamente**

*En la delimitación y explicación de una brecha existe siempre un conjunto de valores que influyen sobre su circunscripción, definición y jerarquización. Una brecha (o problema) no es una brecha que perciben indistintamente del mismo modo los diferentes actores, sino la*

*brecha surge de la valoración que de ella hace un actor social, de acuerdo al modo con que afecte sus motivaciones, intereses, creencias, ideología, etc.*

Para contribuir con algunos elementos para la definición de brechas, tomamos los aportes del inglés Jonathan Bradshaw (1972), quien elaboró una clasificación *cuatripartita* y señaló cuatro grandes perspectivas diferentes para considerar las necesidades sociales. Desde esta perspectiva y de acuerdo a quién identifica las brechas y el tipo de "distancia" que plantean, pueden ser:

- *normativas*: cuando se trata de una distancia entre la situación actual y la imagen de futuro deseable u óptima que se plantea como un "deber ser" por parte de un grupo reducido de la organización o el equipo técnico;
- *sentidas*: son aquellas que se basan en la opinión de la propia comunidad. Como su nombre lo indica, son aquellas que las personas sienten o, lo que es lo mismo, aquellas que son abordadas desde la perspectiva de las personas que las tienen. Es decir, las brechas son definidas de acuerdo con la percepción de los individuos;
- *expresadas*: según este criterio, las brechas se infieren a partir de la demanda de servicios y recursos o expresiones de deseo. También pueden ser aquellas que las personas dicen tener, dado que pueden sentir necesidades que no expresan y, por el contrario, también pueden expresar necesidades que no sienten;
- *comparativas*: aquellas necesidades que se supone que un individuo o grupo puede tener, a partir de las necesidades de otros individuos o grupos con las mismas características.

Para construir las brechas nos podemos servir de la siguiente matriz (ver Anexos al final de este capítulo la Matriz N 3).

	<b>Imágenes de futuro</b>	<b>Brecha</b>	<b>Situación Actual</b>
<b>VCC 1</b>			
<b>VCC2</b>			

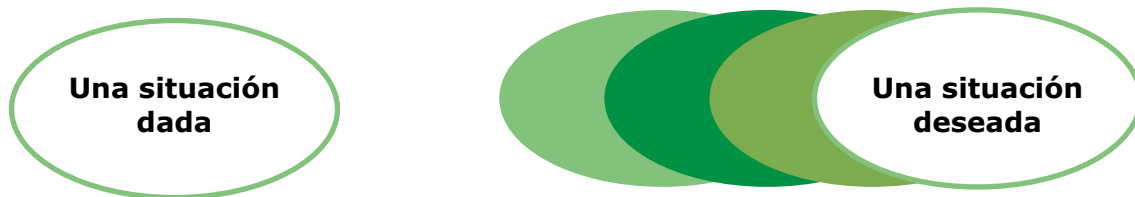
Desde un enfoque prospectivo, es interesante que podamos hablar de brechas (en tanto situaciones problemáticas), ya que permite pensar tales distancias como propuestas, desafíos o construcciones a realizar, y superar la mirada netamente coyuntural.



### Nota al margen

"El diagnóstico es la resultante entre el polo prospectivo -lo ideal- y la situación -lo real-."  
(Merello, 1973: 26)

Podemos afirmar también que la existencia de un problema remite siempre a esa distancia que un actor (un sujeto o un grupo) visualiza y/o vivencia entre...



... una *brecha* que se registra entre lo que está sucediendo y el modo en el que ese actor considera deberían estar ocurriendo las cosas; una discrepancia que entiende como **evitable e inaceptable** (Matus, 1986, 1992).

Tomamos la conceptualización de Carlos Giovacchini que define:

"Un problema es una brecha entre una realidad observada por un actor social y un valor o deseo de cómo debería ser (Rovere, 1993). Por lo tanto, los problemas no pertenecen al campo de los hechos sino al de la subjetividad: no hay problema sin sujetos. Son los sujetos los que establecen y perciben, en base a su ideología y sistema de valores, sus experiencias previas, sus intereses y su intencionalidad, esa brecha entre lo observado y lo deseado. Un problema es entonces una construcción social que parte de una cierta explicación de la realidad en la que se basará la acción" (Giovacchini, s/f. : 1).

## Interpretación causal de las brechas

### Leer atentamente

*Producir conocimiento a partir de la escena diaria*

*"Las ciencias avanzan mientras los problemas sociales se acumulan". Carlos Matus*

*"Un profesional atento al surgimiento de nuevos problemas sociales, o a la mutación de estos en la escena diaria, permite la generación del insumo base para reflexionar sobre ellos..."*

*Un material situado, vivido, reconstruido multiactoralmente que presenta en toda su potencialidad la complejidad de la trama en donde las escenas del ejercicio profesional se constituyen...*

*Esa es la condición de posibilidad, captar la complejidad de la trama en tiempo real y generar insumo para producir un conocimiento situado. Información para tomar decisiones. Insumo básico para definir una estrategia de intervención. Un aporte a la producción del*

*conocimiento desde la recuperación de los problemas actuales, entendidos históricamente, pero analizados situacionalmente.*

*Po otro lado, un obstáculo posible es la naturalización de la escena, ya sea desde la negación de las explicaciones históricas, políticas, económicas, multiactorales que la producen, o desde la imposibilidad de ver aquello que se constituye como diferente a lo que se espera encontrar. Aquello que irrumpe en la situación, sobre lo cual no se sabe cómo intervenir, o qué, pero aun, cuestiona medularmente el conjunto de conocimientos teóricos y metodológicos con los que el profesional cuenta para su intervención...*

*(El desafío está en ser) un profesional que desde una mirada crítica tenga la posibilidad de mirar más allá de sus propios esquemas de análisis y certezas.*

*Un cientista social que no pierda la capacidad de entenderse como actor en situación que en innumerables oportunidades no puede reconocer sus preconceptos y velos que no le permiten ver otra escena posible a la construida con anterioridad por él mismo" (María Bonicatto, 2010: 41).*

Una vez que hemos identificado las brechas entre los objetivos a largo plazo y/o la situación deseada y el presente, nos interesa interpretar y explicar las situaciones y condiciones que las generan. La *interpretación* es un momento clave del análisis situacional desde la comunicación, pues se trata de abordar un proceso ordenado para ir más allá de la experiencia y de esta manera comprenderla, interpretarla y realizar una abstracción que permita encontrar explicaciones de lo que sucede.

¿Qué se necesita para hacer la reflexión de fondo?

- Conceptualizar las prácticas observadas a partir de la articulación empírico-teórica, tratando de interpretar las situaciones de comunicación.
- Ubicar las tensiones o contradicciones que marcaron el proceso.
- Establecer relaciones.

El análisis de las brechas supone la identificación de sus múltiples causas buscando tener una idea más clara de los factores concurrentes que generan esta distancia entre la situación deseada y el presente.

Desde nuestra mirada entendemos que no existe una única causa para explicar una brecha. Por lo que debemos lograr que la problematización y explicación sean lo más complejas posibles, considerando una multiplicidad de factores.

#### **Nota al margen**

*"El marco conceptual permite dar cuenta de categorías útiles para analizar las prácticas. Estas categorías no sólo se refieren a las específicas del campo comunicacional, sino también a otras que permiten comprender la temática con la que trabaja la organización, grupo o comunidad, entre otras cuestiones. Por ello resulta fundamental indagar en las perspectivas que asumen los actores sociales y con las que abordan su tarea. El marco conceptual debe dar cuenta, en forma problematizada, de estas nociones" (Uranga, 2016:142).*

*"La clave de la productividad del análisis es la incesante actividad circular entre las observaciones concretas, lo más local de los detalles, y los modelos generales de interpretación. La conceptualización de los fenómenos observados no pasa por la mera descripción de los mismos, sino por una fina articulación empírico-teórica en la que quede claramente funda-*

*mentada la pertinencia de determinados conceptos para interpretar la situación específica a la que se alude. Como, por otro lado, casi nunca la teoría consagrada se correlaciona perfectamente con lo observado, el investigador deberá dar cuenta de cómo su objeto interroga a dicha teoría, y de qué manera contribuye a enriquecerla". (Acevedo, 1999: 8)*

Para ello será muy útil tratar de establecer cuáles son las causas *coyunturales* (relativas a factores circunstanciales, es decir, cambiantes en el tiempo), cuáles son *organizacionales* (relativas a los niveles de gestión y la cultura organizacional), *contextuales* (del territorio, entorno y/o comunidad más próximos de la organización, en el que ésta tiene cierto nivel de incidencia y participación) y cuáles son *estructurales* (relativas a condiciones sociales, políticas, económicas, culturales históricamente construidas, en las que la organización no tiene capacidad de incidir directamente).

Asimismo, una brecha o desafío no se circunscribe sólo a la órbita de acción de un actor. Por lo tanto en el análisis de las brechas es importante dar cuenta de qué otros actores tienen intervención en ellas. Al identificar actores sociales de lo que se trata es de encontrar cuáles son las características e intereses que tienen éstos y cómo se vinculan con la organización y las brechas delimitadas.

Algunas preguntas que pueden ayudar a analizar las brechas son:

*¿Qué está pasando? ¿Por qué sucede esto y de esta manera? ¿Desde cuándo?*

*¿Cuáles son los motivos? ¿Es evitable?*

*¿A quiénes afecta? ¿Qué dicen los involucrados/os?*

*¿Qué consecuencias genera? ¿Cuáles son las tendencias?*

*¿Qué se está haciendo al respecto? ¿Cómo impacta lo que se hace?*

*¿Cuáles son los puntos críticos sobre los cuáles debiéramos incidir para lograr un cambio?*

*¿Por qué no estamos haciendo aquellas acciones que reconocemos como necesarias para alcanzar el futuro deseado?*

*¿Cuáles son las razones de fondo para ello?*

*¿Qué resistencias existen?*

*¿Qué conflictos se han generado o se generarían de avanzar en el camino imaginado?*

*¿Por qué los actores considerados necesarios no participan de la búsqueda de soluciones a la situación problemática planteada?*

Para desarrollar estas preguntas se puede recurrir a las técnicas de árbol de problemas y mapas causales.

## Leer atentamente

Gabriel Kaplún reflexiona acerca de cómo leer problemas y necesidades.

*Habitualmente partimos de problemas y/o necesidades a la hora de diagnosticar. Pero el punto de partida de la acción es casi siempre un deseo. O debería serlo. En realidad un problema y una necesidad son también deseos en el fondo. Cuando alguien dice "acá lo que necesitamos es agua; el principal problema es la falta de agua", probablemente está diciendo: "Yo quiero que haya agua, para mí es lo más importante: es mi deseo más fuerte". Pero si alguien dice "No, acá lo que hace falta es una cancha de fútbol", está diciendo que ése es un deseo más fuerte para él, una "necesidad" con mayor prioridad. Tal vez incluso esté diciendo que la cancha puede ser un punto de encuentro que permite a su vez generar otros...que hará posible incluso pelear por el agua y por otras cosas.*

*Siguiendo a Max Neef (1993) podemos ser más precisos. Tal vez lo que se está priorizando no sea el agua (a la que de algún modo ya se accede, aunque sea escasa o de mala calidad) sino un tipo de satisfactor específico para la necesidad de agua: por ejemplo cañerías que lleven al agua hasta una zona, canillas (grifos) de uso comunitario o dentro de cada vivienda, etc. Distinguir entre necesidad y satisfactor ayuda a entender por qué algo que es "necesario" para unos no lo es para otros: aunque la necesidad sea "universal" los modos de satisfacerla varían con el tiempo, lugar y cultura. También es posible comprender, por ejemplo, que la lucha por hacer llegar las cañerías hasta la zona o el trabajo colectivo para construir la cancha pueden ser dos satisfactores para la misma necesidad: la necesidad de participación social, la necesidad de establecer o restablecer vínculos en la comunidad y constituirse o reconstituirse como actor social, como sujeto colectivo con capacidad de actuar e incidir. Con capacidad para "palear sueños" (Núñez, 1998).*

*También las necesidades y problemas de comunicación pueden confundirse fácilmente con satisfactores de esa necesidad. Personalmente entiendo por comunicación dos cosas entrelazadas: vínculos y sentidos. Cuando una persona, una organización, una comunidad, dicen tener problemas o necesidades de comunicación se refieren a una de dos cosas o, con más frecuencia, a ambas a la vez: la necesidad/dificultad para establecer o restablecer vínculos (entre ellos, con otros) y la necesidad/dificultad para producir y hacer circular sentidos (entre ellos, con otros). Así visto, un periódico, un video, una radio, una campaña no son necesidades de comunicación. Tal vez un análisis más detenido permita entender mejor cuál es o cuáles son los problemas o necesidades en juego y cuál es el mejor modo de encararlos colectivamente. Y descubrir que aquellos satisfactores tal vez sólo aparentan resolver la necesidad o el problema, pero lo hacen de un modo tan superficial que la necesidad sigue insatisfecha: los vínculos rotos o nunca se crearon, los sentidos siguen sin producirse o compartirse con otros.*

*Cuando muchos coinciden en el deseo de un mismo satisfactor ese deseo puede ser movilizador grupal, organizacional o comunitario. Otras veces es sólo el deseo de algunos. Sea como sea, el deseo de muchos o de pocos, puede surgir un pedido a alguien de fuera de la organización o de la comunidad. Ese puede ser el origen de la intervención de un técnico, de una organización gubernamental o no gubernamental. Pero detrás de ese pedido explícito habrá que rastrear y procesar con la gente la demanda implícita. Por ejemplo entendiendo a qué necesidad profunda quiere responder el satisfactor que se propone y para el que se pide apoyo. Ello puede llevar incluso a cuestionar el pedido y proponer reformularlo (Kaplún, 2004: 60-63).*

## ¿En qué consiste la técnica "árbol de problemas"?

El árbol de problemas es una técnica metodológica que nos permite describir una brecha o problema social y al mismo tiempo conocer y comprender la relación entre sus causas y consecuencias. Si se realiza de manera parti-

cipativa, puede ayudar a desarrollar ideas creativas para problematizar las brechas y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que las expliquen. Su desarrollo facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de las brechas, de esta manera es complementaria y no sustituye a la explicación textual desarrollada que luego debe realizarse en el informe de base.

Para la construcción del árbol de problemas es necesario retomar el mapeo de actores e identificar en el mismo a quiénes afectan/incumben/implican los problemas delimitados. Luego, en el tronco del árbol se ubica el problema central (cada una de las brechas), las raíces son las causas y la copa los efectos o consecuencias. En la descripción del problema central es fundamental apreciar claramente quiénes son los actores afectados y describir claramente de qué manera lo son.

La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

A continuación podemos ver un ejemplo de desarrollo de esta técnica, utilizada en el marco de un análisis situacional desde la comunicación en una radio comunitaria.

### **Consecuencia**

- Aislamiento del medio
- Dificultades para lograr el sostenimiento económico del espacio
- La comunidad no reconoce al medio como un actor clave
- Escasa participación de los vecinos

### **Brechas**

- A pesar de que el equipo promotor del medio sostiene como prioridad la participación de la comunidad para ampliar el espacio, no se han implementado acciones para fundar lazos y vínculos con la comunidad de referencia.

### **Causas**

- En la fundación del medio no se tuvo en cuenta ni se discutió profundamente la participación de la comunidad en el medio. Tampoco se reflexionó acerca de los posibles modos, los recursos necesarios y el sentido de la participación.
- La historia del espacio siempre estuvo atravesado por luchas internas por la conducción política del mismo, esto impidió una actitud proactiva hacia la vinculación con otros actores.
- Dentro del equipo no se problematizó acerca de cómo conocer las necesidades de los vecinos.

### Leer atentamente

*Es importante describir las situaciones problemáticas o necesidades sentidas y evitar decir "falta de". En caso que aparezca una carencia, resulta fundamental preguntarnos qué falta, por qué falta y cómo afecta esto a las situaciones analizadas.*

*En vez de "falta de acuerdos organizacionales" decir "no se establecen canales de comunicación e interacción para acordar los objetivos organizacionales".*

*En vez de "Falta de recursos para la implementación de acciones" explicar "No se establecen estrategias de articulación y relaciones con otros actores para la obtención de recursos".*

## Mapa causal

Cada una de las causas y consecuencias interactúan entre sí, por tal motivo es necesario establecer las relaciones y conexiones entre ellas. Para hacerlo es importante que, luego de la elaboración de los árboles de problemas donde se analizaron las brechas, se establezcan dichas relaciones y conexiones. En este punto proponemos utilizar la herramienta de *mapa causal* (que se desarrolla en la teoría de sistemas) para determinar los *trayectos causales decisivos* (TDC) y los *nudos críticos*, aspectos que resultarán fundamentales para considerar en la futura planificación.

*El mapa causal es una herramienta de interpretación y análisis que permite visualizar la complejidad de los problemas, haciendo visibles dos aspectos:*

- las fuerzas que inciden de manera simultánea en un problema; y
- las relaciones entre estas fuerzas.

Por lo general, no es fácilmente visible. La evidencia, el sentido "común" o la intuición, especialmente cuando muchas fuerzas operan simultáneamente y las relaciones entre ellas son verdaderamente intrincadas, hacen compleja la tarea de discernimiento. Por eso sostenemos que es importante, en toda situación de análisis, conocer la mayor cantidad de fuerzas que determinan (y pueden cambiar) la situación.

Para elaborar mapas causales se puede proceder de la siguiente manera:

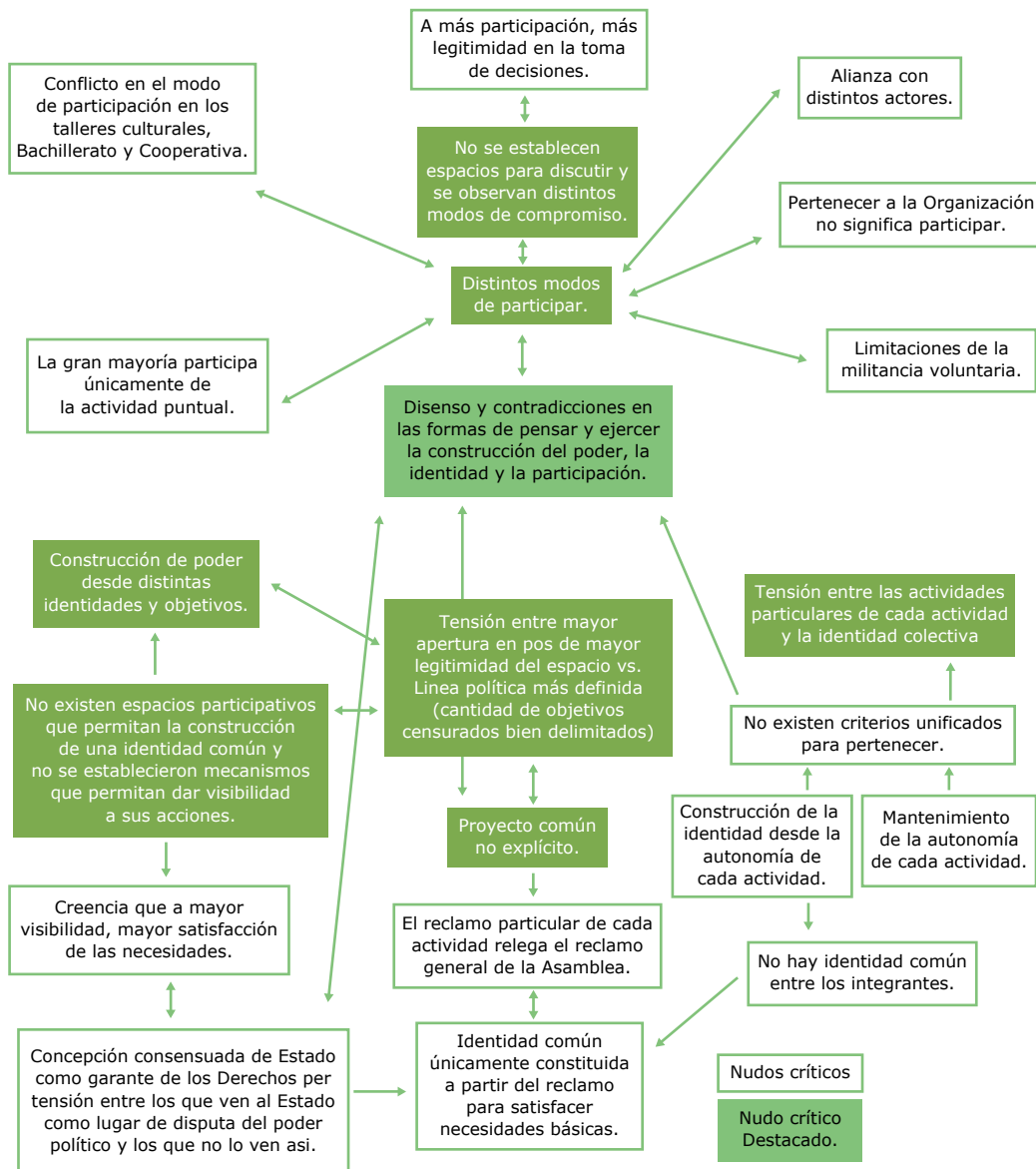
- Elaborar un listado de las principales brechas identificadas a partir del análisis, y sus causas y consecuencias (en función de lo trabajado en los árboles de problemas), tratando de identificar el orden al que pertenecen (es decir, si se trata de un elemento organizacional, de coyuntura,

del contexto o estructural).

- Trazar una red entre el conjunto de los factores causales. El objetivo de la elaboración de este diagrama es visualizar las interrelaciones en términos de causalidad. Esta elaboración puede demandar la búsqueda de nueva información.
- A su vez, es importante identificar los TCD, es decir, las relaciones entre las diferentes causas que pueden ser leídas como caminos clave a considerar y abordar para la transformación que encararemos en la planificación.

Identificar los nudos críticos.

*Ejemplo de Mapa Causal*



*Mapa causal elaborado por un grupo de estudiantes junto con una Asamblea barrial en el marco del TAO de Políticas y planificación de la comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Ciencias de la Comunicación – UBA., 2010. Ver en Anexos la "Descripción de la realidad comunicacional".*

Algunas consideraciones sobre los mapas causales:

- Esta herramienta no se utiliza con la pretensión de discernir causas últimas o profundas. Lo que se busca es visualizar las conexiones entre las causas y consecuencias organizacionales, contextuales, coyunturales y estructurales e identificar posibles frentes de acción de la organización.
- Todo problema asociado en el mapa causal es una causa y un efecto a la vez.
- Un problema se explica por la co-participación de problemas de carácter organizacional, coyuntural, contextual y estructural asociados entre sí en el mapa causal y siempre comprende alguna dimensión comunicacional.
- Cuando concluimos el primer ejercicio colectivo de mapa causal quizá resulte necesario iniciar una nueva exploración en busca de más información sobre antecedentes, puntos de vista, recursos y capacidades.

## Nudo crítico

Un *nudo crítico* es una situación que de ser modificada generará procesos de transformación que impactarán de manera relevante en el ámbito objeto de preocupación y que se quiere transformar. Entendemos por nudos críticos aquellas cuestiones que aparecen de manera recurrente, son determinantes de peso de las brechas dentro del mapa causal y están dentro del campo de actuación de la organización. Pueden entenderse también como problemas o necesidades coincidentes que son, a su vez, causa común de otras situaciones problemáticas. Los nudos críticos “señalan” (o nos advierten) sobre potenciales “frentes de acción” o “frentes de ataque” (usando una terminología militar). “Cada nudo explicativo influye sobre otros y en las relaciones y las variables que un actor usa implícitamente en su razonamiento para explicar el problema” (Matus, 1987). Estos nudos críticos serán preponderantemente (aunque no excluyentes) comunicacionales. Pueden también aparecer algunas cuestiones relevantes no estrictamente comunicacionales pero que tienen aspectos que sí lo son y que resultan fundamentales para el análisis.

Siguiendo a Matus, una causa se transforma en un *nudo crítico* cuando:

- *tiene impacto significativo*, es decir, capacidad para vulnerar el problema;
- *es práctico actuar sobre ella*, en relación con el esfuerzo que es necesario realizar para transformarla en el sentido deseado y la gobernabilidad del actor para hacerlo;
- *es políticamente oportuno modificarla*.

Una vez identificados los *nudos críticos*, es importante poder explicarlos recuperando los TCD evidenciados en nuestro mapa causal, y señalando su



relevancia y pertinencia para la transformar las brechas entre la situación analizada y el futuro deseado (ver en Anexos, al final del capítulo, un ejemplo de redacción de "Descripción de la realidad comunicacional"). Los *trayectos causales decisivos* son aquellos procesos causales que, en el contexto del mapa o la red, el grupo considera que participan de manera más significativa en la producción de un problema punto de partida.

## Conclusiones y líneas de acción

Por último, las *líneas de acción* se construyen como modos de respuesta a los nudos críticos identificados de manera general y sin la precisión que exigirá la planificación posterior.

Dada la relevancia y la pertinencia de estos nudos críticos en la configuración de la realidad comunicacional, se los considera posibles frentes de acción ya que se estima que su modificación desatará procesos de transformación en la gestión. En función de ello, *las líneas de acción* señalan *orientaciones de carácter general* y expresan la voluntad de operar sobre aquellos niveles o aspectos que están bajo el control de la organización. No precisan las cuestiones relativas a la organización, coordinación y ejecución de las acciones. Las líneas de acción simplemente *orientan* en la formulación de estrategias para la elaboración de planes, programas y proyectos.

A continuación planteamos una serie de interrogantes para evaluar la pertinencia, factibilidad y viabilidad de las líneas de acción propuestas. Las preguntas están orientadas para que el equipo planificador advierta obstáculos, riesgos, costos y efectos no previstos y/o indeseables que podrían derivarse de la aplicación de las líneas de acción.

Es fundamental evaluar que las propuestas contemplen la complejidad que resulta del dinamismo provocado por las interacciones e influencias múltiples entre las líneas de acción y los actores, la organización y su contexto.

Sugerimos responder cada uno de los siguientes interrogantes para cada línea de acción:

¿Cuenta la organización con los recursos y las capacidades necesarios para realizar lo que proponemos? Si no los tiene ¿Podría desarrollarlos? Su desarrollo ¿Está contemplado en la propuesta de acción? Las capacidades son habilidades, conocimientos, experiencias que permiten desarrollar ciertas acti-

vidades con mayor destreza que otras. En tanto que los recursos son aquellos elementos o medios, físicos o económicos con los que podemos desarrollar esas acciones. Es importante incluir los recursos y capacidades disponibles y potenciales y no sólo los de la organización sino también los de otros actores con los que ésta se vincula o podrá vincularse/asociarse.

¿A cuáles actores involucra directa e indirectamente la línea de acción? ¿Cuál esperamos que sea la actitud, el comportamiento o la reacción de cada actor a la línea de acción propuesta? ¿Qué ocurriría si los actores no reaccionan de acuerdo a lo que esperamos? ¿Qué haremos en ese caso? ¿Es posible anticiparnos a los conflictos, resistencias e indiferencias posibles y evitarlos o minimizarlos?

¿Qué aspectos pueden llevar a “fracasar” las líneas de acción? (considerar factores coyunturales - relativos a cuestiones circunstanciales -estructurales - relativos a procesos macro-sociales- , contextuales -relativos al contexto/escenario/territorio en que opera la organización- , organizacionales -relativos a los niveles de gestión y cultura organizacional)

¿Qué aspectos favorecerían la concreción de las líneas de acción? Caracterizarlas del mismo modo que la pregunta anterior. ¿Cómo se involucra cada actor en las preguntas que anteceden?

Es importante tener en cuenta que, considerando la puesta en marcha de las propuestas, podemos evaluar que el poder de la comunicación es relativo y siempre determinado por otros factores/actores. Pero advirtiendo esto confirmamos que hay un margen de acción para transformar, al menos en parte, lo que ocurre y acercarnos un poco más a los objetivos de largo plazo deseados, aquellos que dieron sentido a todo el proceso.

Nudos Críticos	Lineas de Acción
No hay espacios planificados de participación para trabajar en consensos sobre la forma de pensar la construcción de poder, identidad y participación". "Tensión entre las identidades particulares de cada actividad y la identidad colectiva". "Proyecto común no explícito".	<i>Planificar espacios para discutir y definir objetivos, identidad, poder y un proyecto en común y generar criterios comunes para construir la organicidad.</i>
"Creencia de que a mayor visibilidad mayor satisfacción de las necesidades". "Proyecto común no explícito". "Reclamo particular de cada actividad que relega el reclamo general de la Asamblea". "Distintas valoraciones sobre el modo de militancia".	<i>Establecer lazos con otras organizaciones.</i>
"Creencia de que a mayor visibilidad, mayor satisfacción de las necesidades". "Falta de espacios participativos que permitan la construcción de una identidad común y falta de mecanismos que permitan dar visibilidad a sus acciones".	<i>Generar visibilidad en el barrio.</i>

*Nudos críticos y líneas de acción fueron elaboradas por un grupo de estudiantes junto con una Asamblea barrial en el marco del TAO de Políticas y planificación de la comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Ciencias de la Comunicación – UBA., 2010.*

## Guía para la redacción del informe final de análisis situacional y/o diagnóstico dinámico de y desde la comunicación

La presente guía es una orientación para la redacción de un informe de análisis situacional y/o diagnóstico dinámico de y desde la comunicación. Una vez elaborado este documento, es importante desarrollar una síntesis con características pedagógicas, educativas y comunicacionales para ser compartida con los/las integrantes de las organizaciones.

El objetivo del documento es dar cuenta de las principales conclusiones arribadas luego del trabajo de campo. El producto final es un informe que contiene la selección, descripción, análisis e interpretación de la información recogida, así como las principales conclusiones y las líneas de acción.

A continuación, se mencionan los elementos que consideramos importante volcar en este informe.

### **Propuesta de índice**

- a) Introducción.
- b) La organización
- c) Tema, problemática o territorio al que se dedica la organización
- d) Mapa de actores, relaciones y /o territorio
- e) Identificación de las variables clave comunicacionales
- f) Marco conceptual
- g) Abordaje metodológico
- h) Descripción y análisis comunicacional de las VCC.
- i) Análisis causal de las brechas y nudos críticos.
- j) Conclusiones del análisis situacional.
- k) Líneas de acción.
- l) Anexos.

a) *Introducción:* En general, la introducción le ofrece al lector/a un comentario analítico del índice. También allí pueden comentar los propósitos generales del diagnóstico dinámico comunicacional, presentar brevemente el ámbito donde se está trabajando y señalar rápidamente el recorrido realizado en el trabajo, agregando observaciones que ayuden a una mejor comprensión de lo que sigue.

b) *La organización:* La descripción de la organización comprende una breve síntesis de los datos básicos de la organización, los objetivos, actividades, destinatarios, antecedentes históricos, contexto, etc. En este sentido, se recupera y actualiza la información recogida durante el acercamiento inicial.

También hay que dar cuenta de cómo se procedió al recorte temático, problemático o territorial, plantear los objetivos organizacionales a largo plazo que aparecieron y los desafíos/problemas de comunicación que inicialmente emergieron del discurso de los actores.

c) *Tema, problemática o territorio* al que se dedica la organización (discapacidad, micro crédito, inclusión digital, violencia de género, el barrio Los Toldos, el Municipio de Moreno, etc.) y del abordaje, particularmente en clave comunicacional.

d) *Mapa de actores, relaciones y /o territorio.*

e) *Identificación de las variables clave comunicacionales* que guiaron el relevamiento de la información y posterior análisis.

f) *Marco conceptual* teniendo en cuenta el enfoque de la comunicación que orienta la realización del trabajo de campo; las teorías, nociones y autores que ayudan a construir este enfoque; los conceptos sobre la temática o problemática abordada por el ámbito de trabajo. En el desarrollo se debe justificar por qué cada enfoque o concepto es relevante para comprender y analizar las situaciones de comunicación objeto del diagnóstico.

g) *Abordaje metodológico*: Se espera que en este punto presenten y fundamenten la elección del enfoque metodológico y las técnicas, y la descripción concreta de los instrumentos: cuando, cómo y para qué fueron utilizados, con qué dificultades, etc. Los instrumentos en sí (cuestionarios, grillas, etc.) pueden ir en Anexos.

h) *Descripción y análisis comunicacional de las VCC*: Es la descripción y análisis comunicacional de las prácticas sociales teniendo en cuenta las variables clave. Se realiza en la tensión entre el futuro y la situación presente. En función del tipo de VCC, se puede complementar con las matrices 1 y 2. Por último, se identifican las principales brechas que se desprenden del análisis (Matriz N 3).

i) *Análisis causal de las brechas y nudos críticos*: Comprende la elaboración de árboles de problemas y un mapa causal en el que se señalen las relaciones causales que se visualizan entre las brechas, se identifiquen los trayectos causales decisivos y los nudos críticos que se desprenden de ellos.

j) *Conclusiones del análisis situacional*: Se describen y explican los nudos críticos y los TCD identificados en el mapa causal.

k) *Líneas de acción*: Planteo y explicación de los grandes frentes de acción que se proponen encarar en el momento de planificación, a partir de la ponderación de los nudos críticos.

l) *Anexos*: Este apartado incluye el corpus con el que trabajó el equipo, los instrumentos utilizados, las matrices elaboradas, y cualquier otro elemento o información que se quiera sumar al informe, como referencia del trabajo de análisis e interpretación desarrollado.

Es importante tener en cuenta que el documento con las conclusiones del análisis situacional / diagnóstico dinámico desde la comunicación es una herramienta más en el proceso de construcción colectiva de conocimiento junto con los actores del ámbito de trabajo. Es, por lo tanto, un instrumento que debe ser compartido y debatido con ellos para que adquiera legitimidad y se consolide como un instrumento estratégico para encarar la planificación. Su puesta en común requiere en consecuencia de una presentación a partir de criterios pedagógicos y comunicacionales acordes a los actores con los cuales queremos compartir nuestro trabajo de análisis.

## ANEXOS

*Las matrices que se presentan a continuación fueron elaboradas por un grupo de estudiantes junto con una Asamblea barrial en el marco del TAO de Políticas y planificación de la comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Ciencias de la Comunicación – UBA., 2010.*

Matriz N° 1

<b>Actores</b>	<b>Actor 1</b> En este cuadro colocamos la posición de cada actor en relación a la VCC y en sus dos momentos: mirada de futuro y situación actual	<b>Actor 2</b>	<b>Actor 3</b>
<b>Ejemplos de VCC</b>			
1. Los modos de participación de los actores vinculados con la Asamblea;	Qué posición/interés expresa el actor 1 de la VC en el futuro y en la situación actual de la organización.	Qué posición/interés expresa el actor 2 de la VC en el futuro y en la situación actual de la organización.	Qué posición/interés se pone manifiesto o expresa el actor 3 sobre la VC en el futuro y en la situación actual de la organización.
2. los modos reconstrucción de poder;			
3. la construcción de identidad del espacio;			
4. la construcción de ciudadanía comunicacional			
5. los modos de entender la forma de cubrir las necesidades básicas.			

Con esta matriz se trabaja a partir de la comparación constante. Para su elaboración es preciso seleccionar los discursos de distintos "grupos" de actores y/o con los discursos que circulan en las diferentes herramientas y/o materiales producidos en diversos soportes y formatos. Se compara luego la posición y/o intereses que tienen los actores y/o las significaciones que se ponen de manifiesto en los productos comunicacionales en relación a las VCC, tomando como referencia los objetivos expectativas, sueños e ideas a futuro de la organización y la situación actual de esas variables. Se pueden comparar de esta manera posiciones, intereses, y observar las similitudes, las diferencias y los conflictos en relación a las VCC. Esta comparación nos permite identificar y construir las brechas que emergen.

Matriz N° 2

Ejemplos de VCC	Similitudes	Conflictos	Diferencias
1. Los modos de participación de los actores vinculados con la Asamblea;	Posiciones/intereses en común expresados por los diferentes actores de la VC en el futuro y en la situación actual de la organización y/o el tema.	Posiciones/intereses diversos y diferentes expresados por los diferentes actores de la VC en el futuro y en la situación actual de la organización y/o el tema.	Posiciones/intereses expresados por los diferentes actores de la VC en el futuro y en la situación actual de la organización y/o el tema que se manifiestan como problemáticas, dificultades, contradictorias, distancias o puntos de desencuentro.
2. los modos reconstrucción de poder;			
3. la construcción de identidad del espacio;			
4. la construcción de ciudadanía comunicacional			
5. los modos de entender la forma de cubrir las necesidades básicas.			

Esta matriz permite la comparación de la posición/interés de los distintos grupos y/o actores, considerando a las VCC: las similitudes, diferencias y conflictos emergentes entre los discursos, formas de hacer y las percepciones de los actores. Cuando hablamos de:

- **Similitudes:** nos referimos a percepciones, valoraciones, posturas, deseos y sueños con relación a la organización y el tema que aparecen de manera compartida por los actores sociales.
- **Diferencias:** son aquellas percepciones, valoraciones, posturas, deseos y sueños diversos en relación a la organización y al tema, que aparecen expresados por los actores sociales, tanto en sus discursos como en sus prácticas, pero que no representan un conflicto.
- **Conflicto:** cuando las diferencias entre percepciones, valoraciones, posturas, deseos y sueños en relación a la organización y al tema, generan situaciones problemáticas que, a veces, los actores ponen en palabras y otras veces se pueden apreciar mediante análisis de sus expresiones y/u observaciones.



Para construir las brechas en función de cada VCC se puede utilizar la Matriz N 3 Ejemplo a partir de una VCC vinculada con Modos de participación

Matriz N° 2

	<b>Objetivos a largo plazo o deseos de a futuro</b>	<b>Brecha</b>	<b>Situación Actual</b>
<b>VCC Modos de participación</b>	Sin dejar de participar en la actividad puntual, poder generar modos de participación más abarcativos.	Si bien hay una mirada consensuada acerca de la participación que se desea generar (estar presente, poner el cuerpo), no todos actúan de esta forma, en tanto hay actores se limitan a participar de actividades puntuales”.	Consenso en la definición de participación entendida como: poner el cuerpo, estar presente, participar de las reuniones, organizarse, tomar responsabilidades.
	Participación en tanto poder dar legitimidad al espacio, generando lazos con otras organizaciones.	Existe una demanda de espacios de participación pero no reconocen esa necesidad y los que la reconocen no asumen las responsabilidades para llevar adelante procesos participativos integrales.	La gran mayoría participa únicamente de la actividad puntual, en la cual está inserto. Problemas de tiempo como argumento de la no participación.
	Generar mayor participación tanto de los miembros de la organización que no participan como de nuevos miembros, sean estos tanto del barrio, como de otras organizaciones.	No se trabajó el criterios unificados de los modos de participación y la participación queda reducida a la actividad puntual, y se reconoce que la participación es valiosa, ya sea al interior de la Asamblea o con otras organizaciones, en pos del crecimiento de la organización.	La mayor participación de unos (que genera legitimación en las tomas de decisión) es percibido como falta de espacios por unos y falta de responsabilidad por otros.

## Descripción de la realidad comunicacional

En principio, cabe señalar que entre los miembros de la Asamblea a los que se les consultó existe la visión consensuada de que participar significa estar presente, organizarse, estar en las reuniones, tomar responsabilidades, poner el cuerpo. Sin embargo, en la práctica sólo se verifica la participación de los actores en la actividad puntual a la que se abocan, en pos de los objetivos particulares de éstas. Hace falta, si lo que se quiere es generar modos de participación más abarcativos entre las actividades, un consenso entre los actores respecto a que los distintos espacios de participación más allá de la actividad puntual, ya sea al interior de la Asamblea o con otras organizaciones, son necesarios y valiosos en pos del crecimiento de la organización.

Por otra parte, la mayoría de los actores coincide en que una mayor participación en las actividades de la organización otorga una mayor legitimidad en la toma de decisiones al interior de la organización. Asimismo, plantean que a mayor participación en las actividades hacia el exterior, mayor visibilidad, reconocimiento y por lo tanto mayor construcción de poder. Esto, como dijimos a la hora de analizar la cuestión de la construcción del poder, conlleva una tensión, en tanto implica en cierta forma una apertura tal hacia el exterior que se termina dejando de lado el lineamiento político que posee la Asamblea. Así, como bien se señala al momento de pensar el tema del poder, la participación de los talleristas en la Asamblea ha generado conflictos, pues han desarrollado lógicas que van en contra de las lógicas vertebrales de la organización (por ejemplo, no participan de las reuniones o actividades que se hacen al interior de la institución). Esto dificulta esa imagen a futuro compartida que tienen los integrantes de la organización respecto a la posibilidad de generar mayor participación tanto de los miembros de la organización como de nuevos miembros.

En definitiva, no existe acuerdos torno a qué significa participar para todos los actores, más allá de lo que aparece en la superficie del discurso. Y entonces, la forma de definir la participación, repercute en el modo de relacionarse entre los actores al interior de la organización, así como también hacia afuera.

Lo que parece quedar en claro es que pertenecer a la organización no significa participar, como bien lo demuestra el caso de aquellos que viven en los cuartos del hospital donde funciona la Asamblea, pero que no acuden a las reuniones ni se interesan en las actividades que ésta realiza (incluso, por ejemplo, ha habido quejas en torno a que muchos de ellos toman al comedor como un servicio, y no como una actividad de la que ellos también deberían participar activamente y responsabilizarse). Se busca impulsar, en este sentido, la mayor participación de estos actores en las actividades de la Asamblea,

ya sea convocándolos a participar de las mismas, o invitándolos a eventos que organizan otras organizaciones para incentivarlos.

Por otra parte, si la falta de participación de ciertos actores es vista por algunos como falta de responsabilidad, otros plantean que en realidad no participan porque no se les da el espacio suficiente para participar. Y en general, lo que aduce la mayoría es que, como toda militancia voluntaria, la suya se encuentra limitada por la falta de tiempo, recursos, etc. Creemos, sin embargo, que si los que más participan no reconocen la demanda de mayor espacio de los demás, y por otra parte, si los que no participan no asumen la responsabilidad que participar implica, no podrá saldarse la brecha que separa a la Asamblea de Flores de alcanzar sus imágenes de futuro en cuanto a esta variable clave.

*Realidad comunicacional elaborada por un grupo de estudiantes junto con una Asamblea barrial en el marco del TAO de Políticas y planificación de la comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Ciencias de la Comunicación – UBA., 2010.*

## Tercera Parte

---

**La mirada política en la definición y diseño de las estrategias de y desde la comunicación. El nivel estratégico, programático y táctico operacional.**

## Capítulo IX

---

### Diseño estratégico

Por Daniela Bruno, Washington Uranga  
y Teresita Vargas

El propósito de este capítulo es aportar nociones que den sentido y coherencia al diseño estratégico desde y de la comunicación en donde se plasmarán planes, programas y proyectos en el marco de la gestión de procesos comunicacionales. El diseño estratégico es una fase de ejecución dentro la gestión.

#### Perspectiva política en el diseño estratégico

El análisis situacional permitió la identificación y definición de los nudos críticos centrales más relevantes que facilitaron la construcción de orientaciones generales a modo de líneas de acción. En esta instancia es importante pensar en las posibles respuestas para abordar esos problemas centrales. Por eso este momento necesita del despliegue de toda nuestra creatividad para el proceso del diseño de estrategias de comunicación.

Entendemos que el fin de un buen *diseño estratégico desde y de la comunicación* es abordar de manera creativa los nudos críticos identificados en el análisis comunicacional. Es por eso que sostenemos que resulta fundamental enriquecer las conclusiones del análisis comunicacional con la opinión y el aporte de los actores involucrados en el proceso y mantener una mirada atenta sobre el marco conceptual elaborado. Esta revisión permitirá decidir qué enfoques orientarán las estrategias.

El *derecho a la comunicación* resulta clave para la ampliación de derechos y es central para la construcción de ciudadanía en la que son múltiples los actores que tienen responsabilidad: los medios de comunicación, el Estado, el individuo como sujeto de derechos, las organizaciones sociales, aunque no todos ellos tienen las mismas posibilidades de incidir. Desde esta perspectiva, nuestra responsabilidad como comunicadores, consiste en aportar a la ampliación de derechos para la construcción de ciudadanía. Es clave considerar que todo diseño estratégico de la comunicación supone una *dimensión política* que entraña valores, sentidos, significados. Nuestro rol demanda una *mirada estratégica* para orientar cambios, pero al mismo tiempo supone una

clara conciencia del sentido político de nuestro hacer. Los ámbitos de actuación nos exigirán posicionamientos ético políticos y por esta razón es esencial no perder de vista que todas nuestras acciones suponen una elección.

La comunicadora peruana Rosa María Alfaro señala que “muchas veces, se establecen continuidades entre situación y propuesta de cambio, cuestionando así su propio sentido transformador. La percepción del proyecto, las expectativas, los modos y los espacios de comunicación que se provocan pueden construir y afianzar sentidos conservadores o relaciones que pueden acabar con la finalidad del proyecto o darle una aparente imagen de implementación fluida que se acaba al día siguiente de la transferencia” (Alfaro, 1993: 3).

### Referencia de autora

*Rosa María Alfaro Moreno es licenciada con estudios de doctorado en educación aplicada luego al campo comunicativo. Docente universitaria en la Universidad de Lima y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Fundadora y gestora de la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, de la Veeduría Ciudadana de la Comunicación Social y de la Red Latinoamericana de Observatorios de Medios. A lo largo de su carrera, abordó distintas temáticas vinculadas al campo de la comunicación. Algunas cuestiones sobre las que centró sus investigaciones son: mujer y género, ciudadanía y democracia, cultura política, ciudadana y consumo de medios. A mediados de los años 90, publicó en Lima el libro Una comunicación para otro desarrollo que recopila la experiencia que acumuló la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, durante sus primeros diez años.*

Una mirada atenta sobre las nociones y problemas y una definición clara del sentido político del cambio son esenciales para que las acciones propuestas no contradigan el sentido que se pretenda dar al cambio.

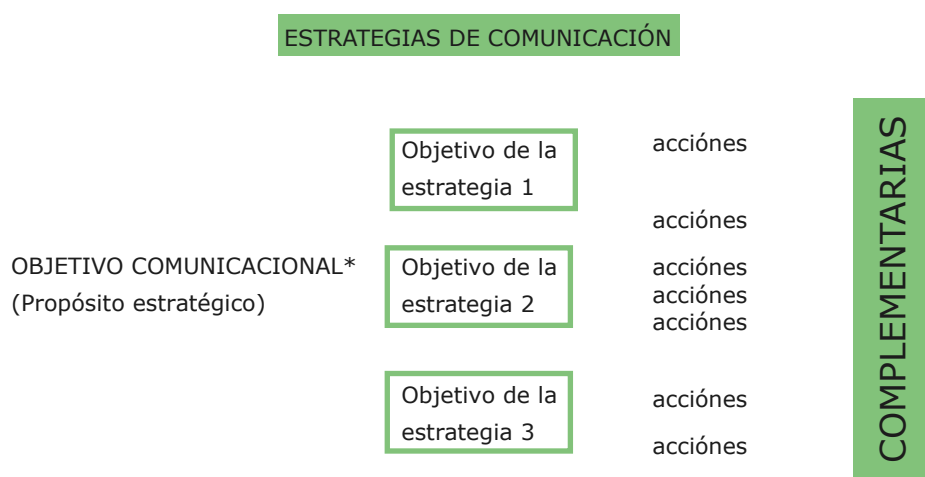
Un diseño estratégico debe contemplar a los sujetos y las comunidades como agentes del cambio implicados en el diálogo y el debate (Pérez, 2006). Sin perder de vista que en los procesos comunicacionales diferentes actores (individuos y comunidades discursivas) negocian en forma desigual su propio modo de percibir, clasificar e intervenir sobre el mundo y la sociedad en busca de poder simbólico; es decir, en busca del poder de constituir la realidad. “El mercado simbólico es un mercado de desiguales y las negociaciones que se dan en su seno tienen el carácter de lucha por el poder discursivo. Como toda lucha, esto implica conflictos y debates, pero también alianzas, acuerdos y sinergias” (Orozco Gómez, 1994:22)

El diseño estratégico desde y de la comunicación activa la producción y circulación de los sentidos sociales y alcanza centralidad porque aporta a la construcción social (Alfaro, 1993). Desde esta mirada la relevancia que cobra la definición de los enfoques que se ponen en juego a la hora de diseñar las

estrategias es clave porque se convertirán en la base discursiva. Este enfoque resulta, en parte, de la síntesis del trabajo del equipo, pero en esta definición juegan un rol central los actores que intervienen en el proceso. Estos lineamientos básicos de las orientaciones conceptuales deben ser compartidos y acordados por todos los involucrados en el proceso, y puestos en debate en cada momento que sea necesario para clarificar el horizonte definido.

El diseño estratégico es una *respuesta político cultural compleja orientada a generar el cambio*. Apunta a incidir en los sentidos e imaginarios sociales. Las *estrategias son iniciativas prácticas*, formas de encarar la acción, caminos para alcanzar ciertos objetivos de cambio, todos ellos complementarios entre sí, que permiten operativizar el diseño estratégico.

## Diseño estratégico desde y de la comunicación



*\*Marca el rumbo y el sentido; identifica los interlocutores*

## La estrategia: un poco de genealogía

La noción de *estrategia* está íntimamente ligada a la planificación, pero los sentidos que adquiere o los modos de entenderla son diferentes dependiendo de quién lo enuncia y, sobre todo, de la trayectoria teórica y metodológica en la que se sustenta el concepto. Podemos decir que, en general, la idea de estrategia está asociada a la administración adecuada de los recursos, y con un grado mayor de complejidad, a un curso de acción, consciente y proyectado, que orienta la voluntad de transformación de un individuo o de un grupo, de acto-

res sociales y colectivos. Suele decirse también que estrategia es una directriz o un conjunto de directrices que se adoptan con la finalidad de abordar una situación, construir un plan, burlar a un potencial o real adversario o competidor.

### Referencia de autora

*Sandra Massoni dirige la Carrera de Posgrado Maestría en Comunicación Estratégica/Especialización en Comunicación Ambiental en la Universidad Nacional de Rosario (UNR) de Argentina. Ha publicado La comunicación como herramienta estratégica, UNR, 1990. Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, Homo Sapiens Ediciones, 2007; Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones, con R Pérez., Ariel Ediciones, 2009; Comunicación estratégica: comunicación para la innovación, Homo Sapiens Ediciones, 2011; y Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural, Homo Sapiens, 2013.*

Nos interesa pensar las estrategias en el marco de las iniciativas de gestión y planificación desde la comunicación. Para ello es necesario complejizar nuestra mirada sobre la estrategia para salir de lo meramente instrumental, del "corset de los mensajes", diría Sandra Massoni, y de las herramientas, agregamos nosotros, para abordar, también en este nivel "el espesor de la comunicación" (Massoni, 2007: 10).

En cualquiera de las acepciones, la palabra estrategia está vinculada con la acción. Es una forma de hacer o de generar criterios para el hacer. También como múltiples caminos complementarios que elegimos recorrer para alcanzar determinados escenarios. Pero, desde una mirada epistemológica, se puede decir que la estrategia es una forma de percibir el mundo que permite una determinada ubicación para el cambio, para la acción transformadora. Las estrategias encierran siempre *criterios políticos*, referidos a los principios rectores, y operativos (también llamados *estratégicos*), relacionados con la forma concreta de realización.

No es el propósito de este texto dar cuenta de la historia del pensamiento estratégico, pero siempre es conveniente hacer un poco de *genealogía* para comprender en qué contextos y desde qué marcos interpretativos surge y va evolucionando un concepto y la práctica social vinculada a éste.

La historia del *pensamiento estratégico* se vio convulsionada por una revolución científica acontecida en la primera mitad del siglo XX a partir de la cual las estrategias van a empezar a pensarse desde otro modelo analítico que propone una manera diferente de entenderlas y diseñarlas.

Hasta los inicios del siglo XX la estrategia se desarrolló prácticamente en el



ámbito castrense. Hacia finales del siglo XIX las dos grandes concepciones de estrategia en el campo militar –la oriental que enfatizaba en la inteligencia y la occidental que ponía el acento en la fuerza- convergen en un campo unificado de reflexión que sale del ámbito castrense para aplicarse analógicamente a otras áreas de la actividad social en las que el pensamiento estratégico se vio como un aporte útil a la búsqueda de soluciones de situaciones conflictivas en las que había que tomar decisiones en contextos de riesgo e incertidumbre.

**Leer atentamente** 

*La Teoría de juegos, trabajada por el matemático John Von Neumann y el economista Oscar Morgenstern en la década del cuarenta, es una perspectiva que ha tenido anclaje en las ciencias sociales que investigan desde una perspectiva cuantitativa.*

La extensión analógica permitió la evolución del pensamiento militar pero ese no es el tema central de este texto. A los efectos de nuestro recorrido interesa particularmente la evolución de la estrategia durante el siglo XX como disciplina científica. Ese desarrollo científico ulterior se expresó en la teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern (1944).

**Leer atentamente** 

*Según Rafael Alberto Pérez en la extensión analógica de la estrategia a otras disciplinas ocurrieron dos cuestiones que habrían de tener una especial importancia en la trayectoria posterior del concepto. En primer lugar, la desvinculación de la estrategia con el uso de la fuerza. En segundo término, la extensión de la estructura de la situación de conflicto del campo militar a cualquier situación en la que se persiguieran objetivos en contextos competitivos, en los que otras personas o sistemas influyeran con su intervención en la consecución de una meta y la posibilidad de elegir entre alternativas de acción (Pérez, 2008:33).*

Esta teoría “no bebe en las fuentes militares” (Pérez, 2008) sino en una larga genealogía de conocimientos y teorías previas dedicadas a pensar el futuro, el azar, la probabilidad y la incertidumbre.

La teoría de los juegos va a sentar las bases culturales y científicas del desarrollo ulterior de la estrategia y propone un análisis/cálculo matemático del/los conflicto/s desde un punto de vista racional. El juego al que hace referencia es entendido como una situación en la que intervienen jugadores que toman decisiones racionales sin saber cómo reaccionarán los otros ni que harán. La teoría intentará reducir ese margen de incertidumbre. El acceso a información será determinante de las decisiones.

Quienes hoy pensamos en clave estratégica venimos de esta línea de trabajo

abierta por la teoría de juegos y retomada por Carlos Matus. Sin embargo ya no nos manejamos con aquella idea "*neumanniana*" de juego social como conflicto. Aunque no desconocemos la existencia de conflictos pensamos estratégicamente también otro tipo de situaciones excluidas de aquella, como pueden ser situaciones de coordinación, cooperación, negociación y consenso.

Esto va de la mano con otra forma de pensar a los jugadores, ya no sólo como seres racionales que actúan sobre la base de la información y el conocimiento disponibles. Los seres humanos tomamos decisiones *irracionales* todo el tiempo. Decisiones que, más allá de la información que manejamos, obedecen a lealtades políticas, afectos, pertenencias disciplinares o institucionales, idiosincrasias, intereses y proyectos. A la vista de otros, muchas veces lo que hacemos puede ser visto como contradictorio, irracional, inconveniente. Cada vez más el pensamiento estratégico tratará de incorporar esta complejidad en sus planteos.

Desde esta perspectiva, el aporte de la comunicación a la estrategia ya no tiene que ver con saber qué información manejan los actores para comprender por qué actúan de determinada manera. Tampoco consiste en reunir toda la información necesaria para tomar la mejor decisión – la más informada y racional – sino *en proponer modos de relevar en forma permanente el sentido social, interpretarlo y contextualizarlo para desde ahí proponer otros sentidos posibles*.

Así es como la estrategia en comunicación empieza a estar cada vez más asociada a poner en marcha procesos de concertación social para la movilización mediante la creación de consensos y la negociación de propósitos colectivos. Para lograrlo es preciso comprender cómo se comunica la sociedad y cómo articula imaginarios potentes de transformación de su realidad, reconociendo la diferencia y el conflicto y construyendo escenarios de encuentro, de concertación y de participación (Jaramillo López, 2004).

Mientras la tarea de comunicar sólo se asocie a la "circulación de determinada información" y no a "desatar conversaciones" (Massoni, 2011) difícilmente "se la reconozca como aspecto decisivo de los procesos de organización, participación y cambio social que implican intercambios, confrontaciones, negociaciones y construcción colectiva del significado de la experiencia humana" (Bruno, 2012).

La comunicación es estratégica cuando se construyen espacios de comunicación que incrementan las oportunidades para el desarrollo de competencias dialógicas, de cogestión y autogestión. Como señaló Jaramillo López al referirse al aporte de la comunicación estratégica a las políticas públicas "el mejor aporte reside en la construcción de escenarios de encuentro, concertación y participación para la creación de consensos y propósitos colectivos".

## ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación?

Según Juan Camilo Jaramillo López para una organización es estratégico aquello que de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de la razón de ser y/o los objetivos prioritarios de un grupo, organización o comunidad; no depende de un solo factor sino que es sistémico y por consiguiente requiere de una política o lineamiento que debe ser coordinado con eficacia y eficiencia para lograr el resultado deseado. Por último, no es coyuntural y por tanto demanda un trazado de acciones en el corto, mediano y largo plazos para que sea sostenible (Jaramillo López, 2011:4).

Pensar estratégicamente significa no perder de vista el norte trazado por el propósito final entendiendo que la política sustenta a la estrategia y ésta a la acción y, por consiguiente, que la acción debe responder a lineamientos claros y definidos y proponerse metas que evolucionen y maduren las condiciones necesarias para obtener el resultado final esperado.

Rafael Alberto Pérez sostiene que la comunicación es estratégica cuando sirve para encauzar el poder de la comunicación para incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la dirección que marcan nuestros objetivos (Pérez, 2008: 458). Esto necesariamente implica renunciar al supuesto de espontaneidad del discurso para estructurarlo de acuerdo a intereses e intencionalidades pero asumiendo que esta planificación deliberada de los procesos comunicacionales no pone el foco en el control de los efectos sino en la mediación de las interacciones en contextos dados. *No emitimos comunicados sino que entablamos conversaciones con una dirección deliberada.*

Muchas veces se nos convoca a los y las comunicadores/as a pensar una pieza comunicativa (un folleto, un afiche) o una actividad (un taller de radio o una radio abierta en el marco de un evento) como si de esto se tratase la estrategia. Pero diseñar estrategias de comunicación o comunicar estratégicamente es más que imaginar o proponer actividades de comunicación.

Aunque en cualquiera de sus acepciones la palabra estrategia está vinculada con la acción, aquí haremos referencia a ella como la forma de encarar la acción. Es decir, el camino que elegimos recorrer -entre otros posibles- para alcanzar ciertos objetivos de cambio que nos propusimos.

Carlos Matus, en su texto la "Teoría del juego social" enfatiza en esta noción de estrategia como elección entre alternativas. Si se piensa la estrategia desde su administración -sostiene Matus- ésta puede ser cerrada o abierta. La

cerrada es jerárquica y centralista. La abierta, en cambio, es una estrategia que descentraliza las decisiones dejando amplio espacio de libertad para usar la creatividad y la información del momento.

No necesariamente la segunda es la mejor opción si no tenemos en quien delegar o no podemos garantizar información oportuna y de calidad, y un entorno propicio para la creatividad. Si la pensamos como la propuesta de una determinada forma de vincular a los actores –continúa Matus– la estrategia puede optar por seguir el camino de la imposición, de la negociación, de la persuasión, de la coacción, entre otros posibles. Y finalmente si la pensamos como la elección de determinado tipo de acciones veremos que hay estrategias que privilegian, por ejemplo, actividades de encuentro y concertación por sobre otras –por ejemplo de sondeos de opinión– y que las que hayamos privilegiado determinan el rumbo de todo lo que luego vendrá (Matus, 2007: 308).

Para Uranga cualquier estrategia de comunicación supone también “la creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación a los que se aspira, y alcanzar a públicos y audiencias múltiples con la finalidad de generar cambios en la dirección deseada” (Uranga, 2016: 163).

La complejidad de los problemas sociales con los que trabajamos nos obliga a pensar intervenciones igualmente complejas, también desde la comunicación. Por ello nuestras estrategias deben contemplar siempre varios y diferentes interlocutores vinculados al tema o problema en cuestión a quienes queremos interpelar y que se verán modificados a lo largo del proyecto o los proyectos, ya sea por nuestra propia intervención como por otros factores, que deberemos ir relevando, y múltiples objetivos dinámicos que se irán modificando a lo largo del tiempo. Si al principio nos propusimos sensibilizar -y lo logramos- quizás podemos pensar luego en incitar a la discusión.

## El objetivo estratégico

Para formular el *objetivo comunicacional del diseño estratégico* es necesario establecer primero el *propósito estratégico*.

**Leer atentamente** 

*La comunicación es estratégica cuando responde a objetivos y propósitos estratégicos, cuando articula, coordina y armoniza la actuación de las personas y los grupos de trabajo,*

*y contribuye desde la gestión de la información y la construcción de significado y sentido compartidos a que se cumpla el plan maestro.*

El objetivo permite señalar el rumbo o el sentido general e identificar los destinatarios a los que intentamos interpelar con los sentidos que se busca poner en común. Esta secuencia conduce a trazar la estrategia que define las acciones comunicativas con las que se intenta lograr el objetivo, que no siempre ni necesariamente son mediáticas, y a estructurar el relato que se va a comunicar.

### **Leer atentamente**

*"El proyecto comunicativo estará constituido por toda práctica planificada de intercambios comunicativos en atención a modificar una situación inicial para pasar a un escenario nuevo considerado mejor respecto del primero" (Programa Fomujer, 2003: 21).*

Todo ello supone una teoría de la comunicación -en tanto modo de entender los procesos comunicativos y su relación con el cambio social- pero a la vez implica un *posicionamiento político ideológico* respecto de cuestiones tales como: ¿Qué actores deben participar en el proceso que estamos proponiendo y de qué manera estamos imaginando/proponiendo su participación? ¿Qué nivel/calidad de participación se pretende lograr? ¿Cómo se propiciará esa participación? ¿Qué medios de comunicación se priorizarán? ¿Por qué? ¿Cómo entendemos el papel de los medios masivos en la movilización social y los procesos organizativos que son los que esencialmente producen esa movilización? ¿Qué sentidos y conceptos estructuran el relato que queremos proponer?

¿Qué acciones de comunicación priorizaremos en detrimento de otras y por qué? Por ejemplo: crearemos espacios de encuentro, fomentaremos capacidades comunicativas de las personas involucradas, promoveremos la articulación con otros actores para accionar en conjunto, etc.

Dado que el diseño estratégico no es una actividad aislada sino continuidad de un proceso que se inició con el análisis prospectivo estratégico es importante que el planteo recupere y aproveche la inteligencia estratégica de los actores y del equipo técnico político; utilice en niveles óptimos las posibilidades del escenario, las capacidades y recursos de los actores en relación al escenario de actuación y se constituya en una propuesta articuladora e integradora, tomando en cuenta la fluidez del escenario y la complejidad del mismo (ver ejemplo en Anexo al final del capítulo: Apuntes para una tipología de las estrategias comunicativas).

### Nota al margen

*Concebir la Estrategia como un proyecto comunicacional implica pensar en sus alcances, y estos guardan relación con los niveles de involucramiento y participación que le otorga a las poblaciones destinatarias o poblaciones meta del proyecto. Puede tener tres tipos de alcance, que idealmente deberían coexistir, correspondientes a tres niveles diferentes de comunicación posible que van desde el más restrictivo al más amplio:*

*Información: supone transferir información sobre un asunto de relevancia para la población a la que va dirigido en cantidad y calidad suficiente.*

*Opinión: corresponde a un nivel más complejo de relación comunicativa, en la cual los destinatarios (sujetos, ámbitos o instituciones) pasan a ocupar el rol de participantes emitiendo opiniones sobre los asuntos que les son propuestos.*

*Decisión: los destinatarios pasan a ocupar un rol de decisores respecto de los objetivos y temas de los que trata el proyecto comunicacional. Implica un proyecto interactivo y una modalidad participativa de planificación y gestión. Los participantes pueden decidir sobre los asuntos del proyecto en la medida que se trata de sus propios asuntos, "lo que supone una adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos (sobre la base de la consideración de las diversas opiniones existentes), diferencias, mecanismos adecuados de discusión y toma de decisiones" (Robirosa, 1990: 9).*

## A quiénes involucramos

La estrategia busca involucrar a los actores sociales reconocidos en el escenario de actuación y considerados relevantes a los fines de generar los cambios deseados y propuestos. El mapeo de actores, relaciones y territorios es un insumo básico que nos ha permitido la identificación de tales actores, reconocidos como interlocutores, públicos y/o audiencias de acuerdo a lo que se espera de ellos en función del diseño estratégico, a la actitud que se espera que adopten y a la que finalmente cada uno de estos actores asuma.

Los procesos a promover no serán los mismos para todos los interlocutores. Puede ser que a un actor social en un momento se lo interpele como a un ciudadano más. Si además cumple un rol determinado (docente, legislador, funcionario público), también habrá que considerarlo parte de esa audiencia específica que necesita una iniciativa comunicativa particular. Una de las tareas centrales del equipo de comunicación es identificar los interlocutores que intervienen en un proyecto y construir espacios de comunicación con cada uno de ellos (Bruno, Bidart, Tufro y Demonte, 2009).

*Interlocutores* son los grupos de actores involucrados en un proyecto, que comparten espacios institucionales, intereses, características socio demográficas y/o consumos culturales, que constituyen, por lo tanto una comunidad de sentido. Los interlocutores tienen un rol activo en los procesos comunicativos en tanto pueden ser receptores de sentidos y también participar activa-

mente de su producción y re significación. Cada actor social puede integrar más de un tipo de interlocutor, pero dependiendo del rol que esté cumpliendo y según como lo interpele nuestra estrategia de comunicación se lo incluirá en una comunidad de sentido o en otra (Bruno, Bidart, Tufro y Demonte, 2009).

### **Leer atentamente**

*A diferencia de las definiciones de audiencias como receptoras pasivas de los mensajes, aquí las consideramos como actores sociales cuya acción y aportes son esenciales para lograr un objetivo de cambio social. Su participación y su identificación con los mensajes, y sobre todo con los sentidos del proyecto, propiciará cambios a nivel de su grupo, de su comunidad, su sociedad (Bruno, Bidart, Tufro y Demonte, 2009).*

Como bien señala Juan Camilo Jaramillo López, en los manuales de comunicación las preguntas más frecuentes, al momento de pensar la estrategia, se centran en la formulación creativa del mensaje, la identificación de destinatarios, la planificación de los medios a través de los cuales se supone que se “hace” la comunicación y el efecto esperado, todas preguntas que responden a la formulación clásica: “quién dice qué, por cuál canal, a quién, con qué efecto” que no es más que el enunciado formal de lo que finalmente heredaríamos como el modelo per se de comunicación: “emisor-canal-mensaje-receptor” (Jaramillo López, 2011: 5).

Para Jaramillo López “estas cuestiones no responden a la intención de construcción de significado y sentido compartidos, que es el verdadero sentido de la comunicación estratégica” (Jaramillo López, 2011: 6).

### **Leer atentamente**

*Para que el proyecto comunicacional logre mostrar una realidad nueva (informar), cuestionar y revisar lo previo (generar opinión) y modificar prácticas y actitudes (tomar decisiones), se requiere el conocimiento de los perfiles, expectativas y necesidades de los destinatarios – sean ellos personas o entidades–, habilitar y valorar las instancias de intercambio y desarrollo de estrategias y productos comunicacionales funcionales, específicos o adaptados al para qué del proyecto y a las peculiaridades de sus destinatarios (Programa Fomujer, 2003: 22).*

## **Tipos de estrategias**

Tal como se señaló antes la elaboración de una estrategia de comunicación es una labor creativa que aportará a la culminación del proceso y que tiene que guardar coherencia con todo lo trabajado antes en el armado del diseño estratégico.

Supone:

- la creación o elección de recursos comunicacionales,

- que los mismos den respuesta a las líneas de acción y al escenario que se quiere construir, relacionado con los objetivos y proyectos de largo plazo de la organización,
- que sumadas y articuladas entre sí tales estrategias sean complementarias y den respuesta integral al análisis situacional en el marco del diseño estratégico,
- la ponderación de la importancia de los actores y del modo de participación de los mismos en el escenario seleccionado,
- ser coherentes con la filosofía, los criterios políticos y comunicacionales de la planificación.

Tales estrategias deberán convertirse luego en acciones reflejadas en planes, programas y proyectos (según corresponda) y sus respectivas actividades y tareas.

¿Qué NO son y qué SON las estrategias?

Las estrategias *no son*:

- No son líneas de acción.
- No son acciones aisladas.
- No son solo actividades.
- No son planes, programas y proyectos.
- No son manifestaciones de buena voluntad (o voluntarismo).
- No son el resultado de la invención de un actor.

Las estrategias *son*:

- La manifestación de la inteligencia estratégica de los actores y del equipo técnico político.
- La expresión de la utilización en niveles óptimos de las posibilidades del escenario, de las capacidades y recursos de los actores en relación al escenario de actuación.
- Una propuesta articuladora e integradora, tomando en cuenta la fluidez del escenario y la complejidad del mismo.

Se puede decir también que las *estrategias son la forma de traducir en iniciativas la voluntad política y cultural de transformación*, que tiende a acompañar y fortalecer un proyecto de desarrollo, un entramado social, político, organizacional o de políticas públicas.

Desde esta perspectiva –y sin la pretensión de agotar las posibilidades- las estrategias podrían clasificarse de la siguiente manera:

a) *De alianzas y concertación*: para la búsqueda de acuerdos, negociación de



intereses en común y alianzas políticas para la acción conjunta, incluyendo a la mayor cantidad de actores y de voces en el ámbito de actuación para que cada uno de ellos se exprese desde su realidad y su contexto particular. Ejemplo: generar mesas de gestión asociada, producir un medio entre varios actores, etc.

b)*De diversidad comunicacional*: destinadas a generar espacios de libre manifestación de la mayor cantidad de voces, incluyendo la posibilidad de acceso al sistema masivo de medios de comunicación. Ejemplo: encuentros en el espacio público, festivales populares, radio abierta, etc.

c)*De uso de medios y canales alternativos*: generando medios propios, buscando acceder a otros nuevos y propiciando la penetración de mensajes en el sistema de medios. Ejemplo: radio comunitaria, uso de redes sociales, etc.

d)*De producción de contenidos y materiales de comunicación*: en diferentes formatos y soportes, para instalar temas en la agenda, divulgar posiciones y contenidos, e incidir en la opinión pública. Ejemplo: elaboración de cartillas, cuadernos de trabajo, textos de divulgación, sistematización de prácticas y experiencias etc.

e)*De fortalecimiento organizacional*: destinadas a consolidar y desarrollar el entramado de relaciones de los actores en el espacio de la organización y de esta con otros actores del territorio o ámbito de actuación. Ejemplo: apertura de espacios para el dialogo y la construcción del sentido político de la organización, formación de frentes conjuntos de acción entre varias organizaciones afines, capacitación permanente en temas vinculados a la temática de la organización, realización de investigaciones específicas sobre los temas de preocupación, etc.

f)*De comunicabilidad*: que involucren, comprometan e incluso capaciten para la producción de mensajes mediante el uso de todas las tecnologías, formatos y recursos. Ejemplo: formación en el uso de tecnologías de comunicación para los integrantes de la organización y de otras afines, capacitación en lenguajes que permitan hacer comunicable el mensaje de la organización, etc.

g)*De educación/comunicación*: partiendo de la base de que toda estrategia de comunicación tiene un componente educativo y que necesita de mediaciones pedagógicas para su concreción. Ejemplo: espacios de reflexión para el debate relevantes de agenda para los diversos actores involucrados en el escenario de actuación, talleres de producción, etc.

h)*De fuentes y bancos de información*: para permitir el seguimiento y la investigación de los temas estudiados, de las perspectivas de los actores, como insumo

para incidir en la toma de decisiones a futuro. Ejemplo: construcción de observatorios, realización de estudios especializados e informes estadísticos, consulta sistemática a especialistas y a bancos de información especializados, etc.

i) *De visibilidad*: de los actores que se encuentran “ocultos” o invisibilizados en el escenario, también como forma de exponer sus agendas y sus situaciones problemáticas. Ejemplo: campañas de bien público e incidencia, acciones de denuncia y movilización, etc.

j) *De promoción y uso de medios digitales*: se trata de una estrategia que utiliza creativamente todos los recursos disponibles en el ciberespacio para potenciar un objetivo estratégico sin limitar las acciones al procedimientos centralmente técnico. La técnica es puesta al servicio del objetivo estratégico. Seguimos la propuesta de David de Ugarte en su libro *El poder de las redes*. En esta línea el autor plantea crear estrategias de “ciberactivismo”, y afirma que “como toda estrategia que persigue el cambio de la agenda pública, la inclusión de un nuevo tema en el orden del día de la gran discusión social, mediante la difusión de un determinado mensaje y su propagación a través del boca a boca multiplicado por los medios de comunicación y publicación electrónica personal.

El ciberactivismo no es una técnica, sino una estrategia. Hacemos ciberactivismo cuando publicamos en la red –en un blog o en un foro– buscando que los que lo leen avisen a otros –enlazando en sus propios blogs o recomendándoles la lectura por otros medios– o cuando enviamos un e-mail o un SMS a otras personas con la esperanza de que lo reenvíen a su lista de contactos.” (De Ugarte, 2011: 85).

*Todas estas estrategias deben implementarse de manera articulada y complementaria* entre sí teniendo en cuenta los recursos existentes, la filosofía de la planificación (criterios políticos y estratégicos) y las demandas que surgen del escenario que se quiere construir. Desde el punto de vista operativo se puede decir que tales estrategias pueden concretarse en *dimensiones*<sup>6</sup> que están íntima y necesariamente conectadas entre sí:

a) *La dimensión política*:

Esta dimensión consiste en generar un conjunto de acciones para incidir en los decisores (en diferentes niveles, instancias y sectores) para que conozcan, respalden y aporten al logro del escenario que se quiere

---

<sup>6</sup> Tomadas del documento *Funciones Básicas de Información y Comunicación en Salud Pública* elaborado por la Coordinación Nacional de Información Pública y Comunicación del Ministerio de Salud de la Nación 2011 a partir de una adaptación del documento de Jaramillo López J.; *Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado*, Santa Fe de Bogotá, 2004, USAID, Casal y Comunicación Pública Estrategias.

construir, por sí o promoviendo la participación de terceros involucrados.

b) *La dimensión socio-cultural:*

Incluye aquellas acciones de comunicación destinadas a instalar el enfoque del tema que se ha venido trabajando y que se quiere privilegiar, promoviendo cambios en los hábitos y en los modos de relación de los actores, sumar voluntades de otros actores y abrir debates en la sociedad.

c) *La dimensión organizativa:*

Aportar a la construcción de espacios formativos, de encuentro y concertación dentro de la organización o del ámbito de política pública donde realizan el trabajo o bien con otros actores considerados estratégicos y que están vinculados con el tema o involucrados en el escenario (ej. organizaciones del sector, entidades académicas y educativas, ministerios, gremios, expertos, etc.).

Todas estas dimensiones deben concretarse luego en objetivos y acciones evaluables que garanticen la transformación en el sentido que pretendemos.

**Nota al margen** 

*Importante: sobre la evaluación*

*Todo diseño estratégico debe contemplar también una fase o etapa de evaluación que aquí no ha sido desarrollada. La evaluación puede ser interna, externa o mixta (según quien la realice) y de resultados, procesos o de impacto (de acuerdo al momento en que se efectúe y la perspectiva que se elija).*

## ANEXO

---

### **Apuntes para una tipología de las estrategias comunicativas**

A solicitud del Ministerio de Salud y UNICEF para Nicaragua, el Centro para Programas de Comunicación de la Universidad Johns Hopkins (JHU/CCP) desarrolló una estrategia de comunicación y acción comunitaria en las áreas de salud, higiene y saneamiento, con una duración de cuatro años. Vamos a tomar este ejemplo para reflexionar sobre algunas formas de pensar las estrategias de comunicación según una tipología propuesta por Jaramillo López.

Desde un principio se trabajó con la idea de "Alianza para la salud" no sólo como lema sino como sentido a construir en todas y cada una de las intervenciones. Ese era el relato que estructuraba todo el planteo de la comunicación. El concepto de "Alianza para la Salud" implicaba tanto alianzas intersectoriales, alianzas entre la comunidad y el servicio de salud, alianzas entre los pobladores comunitarios para enfrentar o prevenir problemas de salud y finalmente, alianzas entre los miembros del hogar para lograr hogares productores de salud. En lo que respecta a las actividades, el diseño estratégico proponía realizar intervenciones de comunicación en tres niveles: *1) el entorno socio político; 2) la entrega de servicios; y 3) las conductas individuales y normas sociales*. Estos tres niveles constituían "dominios" para las intervenciones de comunicación.

La estrategia por lo tanto asume que las acciones de comunicación en cada uno de estos tres dominios se apoyan mutuamente e interactúan para lograr los resultados esperados. Las acciones de comunicación -agrupadas por dominios de intervención- se agrupan en tres categorías: la abogacía (en el dominio socio político); la mejora del desempeño, la acción comunitaria y la capacitación (en el dominio de la entrega de servicios); y la promoción de la salud (en el dominio de los individuos y la comunidad).

Los objetivos de la estrategia en el primer dominio apuntaban a fomentar la coordinación interinstitucional-multisectorial en el abordaje de los problemas de salud y a promover la coordinación de recursos, mecanismos políticos y administrativos a todos los niveles. En el dominio de los servicios por su parte el objetivo fue mejorar el desempeño del personal del Ministerio de Salud en comunicación interpersonal y consejería y comunicación con la comunidad para prestar servicios con calidad y calidez y culturalmente apropiados. Finalmente, en el dominio comunitario se buscó aumentar la capacidad de los servicios de salud y las comunidades para trabajar juntos con el fin de elevar

la calidad de los servicios de salud y crear alianzas para mejorar la salud comunitaria; y aumentar los conocimientos, actitudes y prácticas que potencien la capacidad de las familias y comunidades para prevenir y tratar las enfermedades que producen mortalidad precoz y morbilidad evitable.

Vayamos recapitulando. En principio hay un lema que expresa sintéticamente la intención de construcción de significado y sentido compartidos y que orienta todo el planteo. En este caso lo tenemos en el concepto de alianza para la salud. Luego observamos una clara complementariedad y sinergia entre las acciones por dominio. Las intervenciones en los tres niveles actuarán sinérgicamente. En el nivel socio político, las acciones de abogacía movilizarán a los tomadores de decisiones y medios de comunicación para que participen de alianzas en el ámbito comunitario, municipal y departamental en favor de la salud. Para lograr que los servicios respondan mejor a las necesidades de la comunidad, se promoverán las habilidades del personal de salud en comunicación interpersonal, consejería y trabajo con las comunidades, utilizando metodologías participativas según criterios de calidad definidos con la comunidad. Finalmente las acciones de promoción de la salud usarán los medios masivos y la promoción comunitaria para difundir mensajes preventivos de salud. También se implementaran técnicas de entretenimiento educativo que recurren al uso de formatos como la telenovela u otros de alto consumo popular para motivar y reforzar las prácticas y conductas saludables promovidas por el proyecto. En las actividades de los tres componentes se fomenta la participación de las comunidades en el diseño de los programas de salud.

Vemos además que hay múltiples interlocutores o destinatarios/audiencias y objetivos de comunicación. Es decir, hay una interpelación diferenciada que reconoce a los sujetos, organizaciones e instituciones con sus estilos, enfoques y contextos específicos; sus competencias, saberes y liderazgos sociales.

Aunque aquí no hemos tenido espacio para desarrollar lo relativo a los criterios de producción de los mensajes mediáticos en esta experiencia se hace particular énfasis no sólo en los contenidos, el encuentro con las audiencias, sino sobre todo en la construcción de ese relato de alianza con las estéticas y dramaturgias de mayor comunicabilidad y presencia en las audiencias.

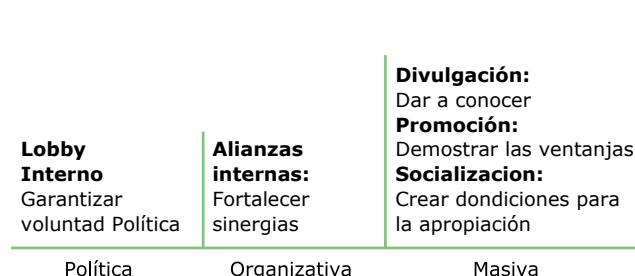
Esta opción por los medios supone entenderlos como dispositivos potentes para colectivizar representaciones y construir sentidos en las ciudadanías mediante la narración de historias; desde el entretenimiento y la cultura y discriminando contenidos entre medios locales y nacionales y globales.

Esta experiencia de Nicaragua es posible de ser analizada siguiendo los seis

tipos de estrategia - *tres estructurantes* de la acción comunicativa y *tres operativas* - propuestos por Juan Jaramillo (2012: 12) y que le dan sentido a acciones comunicativas específicas y diferenciadas.

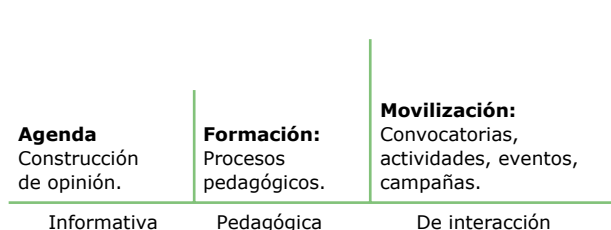
Son estructurantes de la acción comunicativa las estrategias:

- *Políticas*: que crean condiciones propicias y aseguran recursos en el nivel de decisión para darle viabilidad a la acción comunicativa.
- *Organizativas*: que articulan y organizan alianzas y sinergias orientadas a darle legitimidad y sumar esfuerzos y aportes que hagan posible la acción comunicativa;
- *Masivas*: que promueven, difunden o socializan mensajes o contenidos en los circuitos adecuados para que lleguen a sus destinatarios



Y *operativas*, las estrategias:

- *Informativas*: que ponen a disposición información.
- *Pedagógicas*: que desatan procesos de formación.
- *Movilizadoras*: que buscan promover acciones conjuntas con grupos de interés externos, a través de convocatorias, actividades, eventos o campañas.



El ejemplo presentado nos plantea estrategias estructurantes y operativas en los términos planteados por Jaramillo López ¿Podemos identificarlas? ¿Podemos proponer otras alternativas?

## Capítulo X

---

### Del diseño estratégico a planes, programas y proyectos

Por *Martín Iglesias, Cecilia Pagola, Teresita Vargas y Natalia Zapata*

El recorrido hecho hasta aquí parte de una opción epistemológica que tiene consecuencias metodológicas: es imprescindible conocer y comprender las realidades donde intervenimos para poder fijar objetivos de cambio. Quizá resulte posible trazar horizontes de transformación con diagnósticos que dejen al margen a los protagonistas de los procesos, pero seguramente esas propuestas no serán aprehendidas por la comunidad.

#### **Nota al margen**

*"No hay actividad humana de la que se pueda excluir toda intervención intelectual, no se puede separar el 'homo faber' del 'homo sapiens'. cada hombre, considerado fuera de su profesión, despliega cierta actividad intelectual, es decir, es un 'filósofo', un artista, un hombre de buen gusto, participa en una concepción del mundo, tiene una consciente línea de conducta moral, y por eso contribuye a sostener o a modificar una concepción del mundo, es decir, a suscitar nuevos modos de pensar" (Gramsci, 1984).*

Retomando el itinerario desarrollado, decimos que la intervención comienza cuando se inicia el diálogo y la construcción del vínculo con el ámbito o territorio y se busca comprender los temas que preocupan a los actores y que atraviesan los escenarios. Luego avanzamos en un diseño de trabajo de campo, momento en el cual reflexionamos acerca de nuestros modos de construir conocimiento. La implementación del trabajo de campo nos permite conocer los desafíos presentes en el escenario de intervención, y también nos abre a la posibilidad de trazar nuevos interrogantes que quizá no tuvimos en cuenta en un primer momento. Con el relevamiento de la información se pueden reconocer las necesidades, deseos, proyectos de los actores desde una perspectiva comunicacional, dado que ésta es nuestra especificidad. En el momento del análisis de la información relevada se identifican las *brechas* que separan los escenarios soñados e imaginados por los actores de la realidad actual. El resultado de ese momento (análisis situacional) *brinda orientaciones para al diseño estratégico de planificación* desde una mirada comunicacional, tendientes a potenciar aquellos aspectos que resultan obstaculizadores para alcanzar el futuro deseado, y el *planteo del momento táctico operacional* para el desarrollo de proyectos.

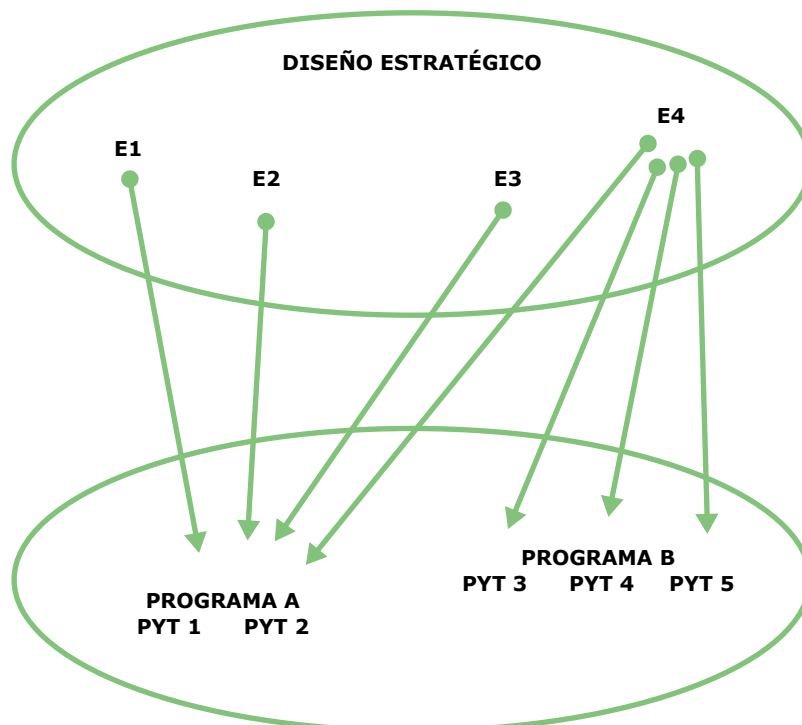
**Lectura recomendada** 

Leer en esta misma publicación el Capítulo IX Diseño estratégico. Por Daniela Bruno, Washington Uranga, Teresita Vargas

En el diseño estratégico desde y de la comunicación se definen los objetivos de cambio y transformación que guiarán la propuesta general, el sentido político y estratégico de la misma, definiendo estrategias que necesariamente serán complementarias entre sí.

En este capítulo se ofrecen elementos que permitirán el desarrollo y producción del diseño estratégico y la formulación de proyectos. Son los momentos *estratégico* y *táctico operacional* en la planificación de procesos comunicacionales, porque se define con mayor precisión objetivos generales y específicos, interlocutores, tiempos y recursos (para explicitar *qué se va a realizar* es importante definir *cómo* y *cuándo* esto se va a llevar a cabo).

Para no perder de vista  
**LAS RELACIONES ENTRE ESTRATEGIAS (E) Y PROYECTOS (PY)**





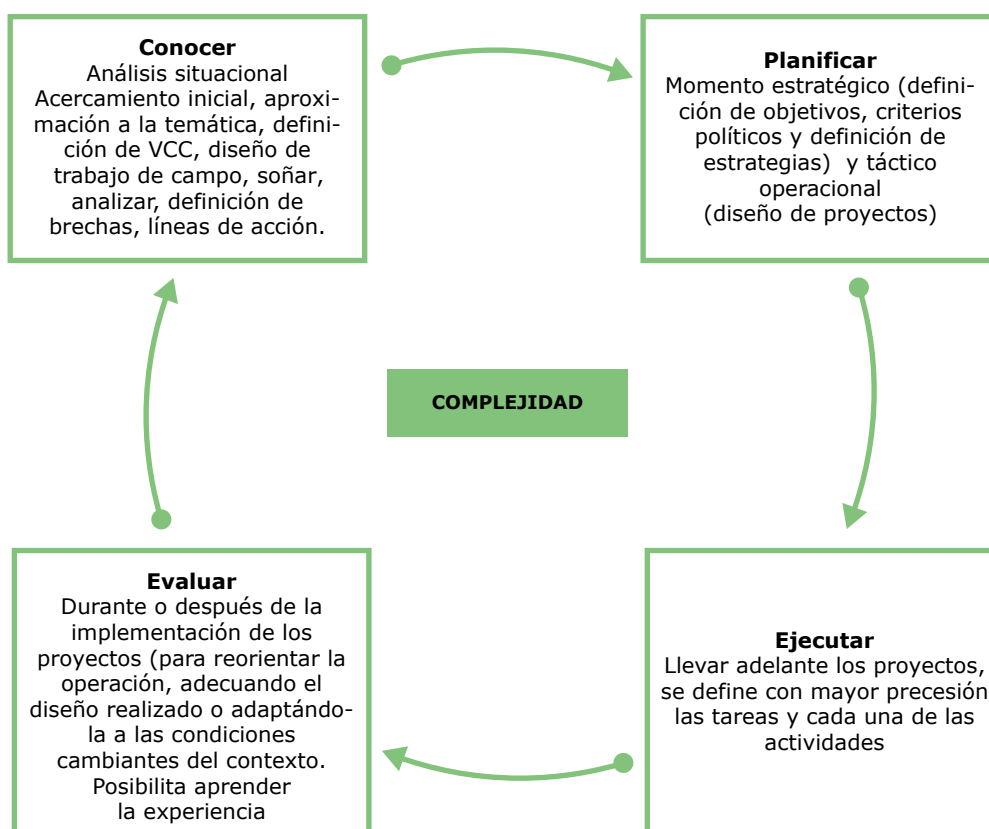
## Sugerencias iniciales

### Nota al margen

*Un buen diseño estratégico desde y de la comunicación permite abordar de manera creativa los nudos críticos identificados en el análisis situacional. Es por eso que sostenemos que resulta fundamental enriquecer las conclusiones del análisis comunicacional con la opinión y el aporte de los actores involucrados en el proceso y mantener una mirada atenta sobre el marco conceptual elaborado. Esta revisión permitirá decidir qué enfoques orientarán las estrategias (Bruno, Uranga, y Vargas, 2012).*

Repasemos el proceso: en el análisis situacional se identificaron y definieron los nudos críticos centrales más relevantes que facilitaron la construcción de orientaciones generales a modo de líneas de acción. En el *diseño estratégico* se plantean los *criterios políticos y estratégicos* para desplegar toda la creatividad y definir las estrategias de comunicación más adecuadas para alcanzar las transformaciones propuestas. Para no perder de vista el proceso general, proponemos reflexionar acerca del siguiente esquema:

### 1 Proceso integral de la gestión



Como vemos, la planificación es parte del proceso de la gestión, entendida como proceso integral. De acuerdo con Carlos Matus (1988), la planificación estratégica situacional, tiene cuatro momentos clave: un primer momento que denomina explicativo y que se vincula con las indagaciones previas; un segundo momento es el que el autor denomina normativo, en el que quien/es planifican toman decisiones define situaciones de análisis.

Los últimos dos momentos de la planificación se definen por el momento político-estratégico y el momento táctico-operacional donde se construye la viabilidad para generar acciones.

Es decir, como ya mencionamos, en esta instancia se delimitan los criterios políticos y estratégicos, además se evalúa y decide acerca de las acciones preferentes y necesarias, coherentes y viables para atender a todo lo relevado y analizado en el momento del análisis situacional para apoyar la labor de los grupos, las organizaciones y las comunidades en las que intervenimos.

### **Leer atentamente**

*Antes de iniciar el diseño estratégico...*

*Tomando como referencia la definición de los criterios políticos y estratégicos, después de haber leído atentamente el itinerario propuesto en la presentación y observar el esquema de gestión como proceso integral, les sugerimos que consideren y reflexionen grupalmente los siguientes interrogantes:*

*¿Qué información relevada y sistematizada en los diferentes momentos del análisis situacional consideran relevante y necesaria para pensar la planificación?, ¿qué aspectos específicos considerarían en cada caso?*

- Imágenes de Futuro*
- Variables Clave Comunicacionales*
- Mapeo de actores*
- Marco conceptual*
- Marco metodológico*
- Brechas*
- Análisis de las brechas*
- Árboles de problemas*
- Mapa causal*
- Nudos críticos*
- Líneas de Acción*

*Proponemos revisar nuevamente la propuesta del Capítulo VIII "Análisis situacional. Procesamiento de la información y conclusiones" sobre las líneas de acción, para no perder de vista a la organización, los temas y preocupaciones, los deseos-sueños, los actores sociales, las relaciones que establece y su contexto.*

## Niveles de planificación

Para trabajar en el diseño estratégico y la formulación de los proyectos, es importante dejar claro un conjunto de conceptos que son de utilidad para comprender los distintos momentos de la planificación, sin perder de vista que esta idea “puede ser comprendida como un método de intervención que busca producir cambios en el curso de los acontecimientos” y que “no se puede hablar de planificación al margen de las ideas o de las concepciones sobre la sociedad y sobre las organizaciones” (ver Capítulo IV. Enfoques de planificación).

Las nociones que abordamos a continuación (plan, programa, proyecto, actividades, tareas) son complejas en cuanto a sus significados, tanto que los mismos especialistas suelen presentar distintas definiciones de cada uno de ellas. Por eso hacemos una descripción sencilla para que resulte útil y pueda servir como orientación en la práctica.

*¿Qué es un plan?:* En el plan se definen las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal. Se trata del nivel estratégico, con metas genéricas que dan sentido al resto de los niveles, de forma que no se lleven adelante actuaciones aisladas sino que todas tengan coherencia entre sí y finalidad concreta.

### **Leer atentamente**

*Sintéticamente un plan se desarrolla a través de diferentes programas, y de la misma manera, cada programa se desarrolla mediante diferentes proyectos. Por último, los proyectos se ejecutan a través de actividades, unidad mínima de efectos de la planificación; por debajo de estas estarían las tareas.*

*¿Qué es un programa?:* Dentro de los programas se concretan los objetivos y los temas que se exponen en el plan, teniendo como marco un tiempo más reducido. Ordena los recursos disponibles en torno a las acciones y objetivos que mejor contribuyan a la consecución de las estrategias marcadas. Señala prioridades de intervención en ese momento. Es el nivel táctico, situado entre el plan y el proyecto. Intenta acercar uno al otro concretando esas ideas y objetivos más generales del plan en un lugar y tiempo determinados y a partir de unos recursos concretos disponibles. De esta forma las ideas generales del plan se llevan a una situación concreta.

### Nota al margen

*El plan es la expresión de una voluntad institucional, el programa representa la especificación de fines y la concreción de recursos, por lo que corresponde a los responsables concretos de las estructuras, centros o servicios concretos. Y los proyectos deben ser responsabilidad de las personas y equipos que tienen encomendada la intervención.*

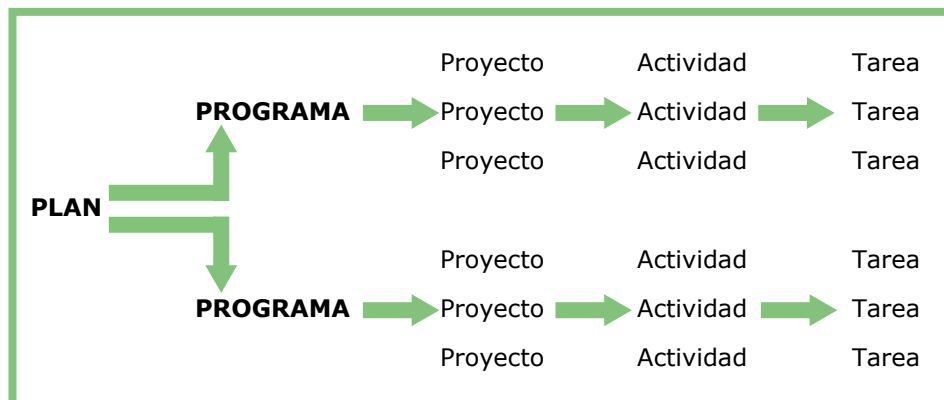
*¿Qué es un proyecto?:* Se refiere a una intervención concreta para hacer realidad las acciones contempladas en el nivel anterior (el nivel táctico). Define resultados previstos y procesos para conseguirlos, así como el uso adecuado de los recursos disponibles y la definición de actividades y responsabilidades. Este es el nivel operativo del proceso de planificación, por lo que no debe ser una mera instancia teórica, sino una actividad práctica y útil de cara a la intervención que tenga en cuenta la viabilidad y factibilidad del escenario.

*¿Qué son las actividades?:* Son aquellas actuaciones concretas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de los proyectos.

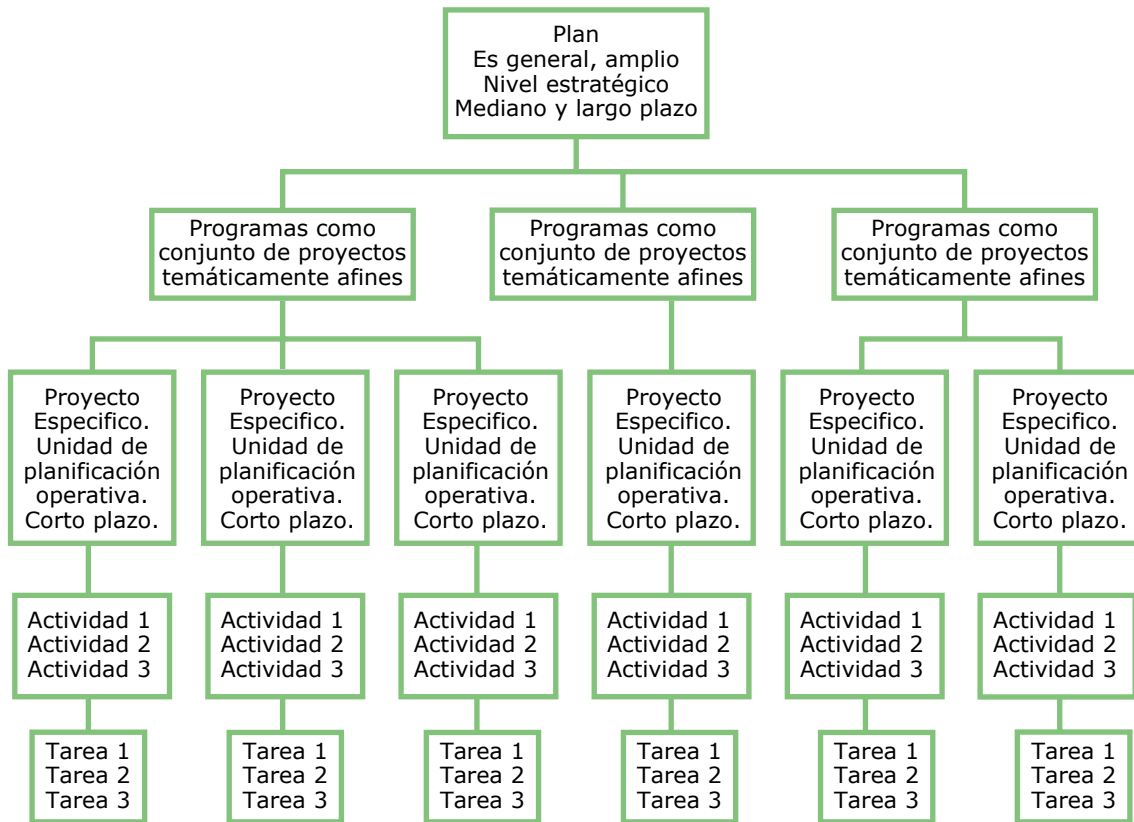
*¿Qué son las tareas?:* Son las acciones que operacionalizan una o varias actividades, tienen un nivel máximo de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto (Ander Egg y Aguilar, 2005).

## Secuencia de planificación

**1ª Etapa 2ª Etapa 3ª Etapa**



## Niveles de Planificación



### Leer atentamente

Otros conceptos complejos para tener en cuenta...

Las políticas, los programas y los proyectos son conceptos relacionados que deben formularse e implementarse en forma articulada.

-¿Qué es una política pública? Aquí entenderemos a las políticas públicas como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, tanto los ciudadanos como el propio gobierno consideran prioritarios (Tamayo Sáez, 1997). Estas acciones y decisiones involucran a una multiplicidad de actores, sectores o niveles de gobierno. La política pública no es resultado de un proceso lineal, coherente y necesariamente deliberado de diseño o formulación, sino que es objeto de un proceso social y político que configura un campo en disputa.

-¿Qué son los programas y los proyectos? Las políticas públicas se cristalizan en programas y proyectos a los que se les asignan recursos para su puesta en práctica. Por ejemplo, el Plan Nacional de Acción por los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes se operativiza a través de programas y proyectos provinciales y municipales. Mientras que la política pública se refiere a procesos políticos y sociales que se desarrollan en el tiempo, el programa remite a una construcción técnica (que no niega el componente político), con mayor o menor capacidad de expresar la complejidad del problema. Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos (Cohen y Franco, 2005); son los responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos. Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. De forma agregada, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas. Los proyectos deben tener una población objetivo definida en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos (Cohen y Franco, 2005).

Las 3 P (políticas públicas, programas y proyectos) se diferencian en la naturaleza de los propósitos que persiguen, en los supuestos acerca de la acción sobre los que se sostienen y en el espectro de actores que involucran. En la siguiente tabla se presentan estas diferencias a través de un ejemplo para el sector de niñez y adolescencia (Di Virgilio y Solano, 2012: 14).

COMPARTIMOS UN EJEMPLO...			
	<i>Política de protección de derechos de niños, niñas y adolescentes</i>	<i>Programa de protección de derechos de niños, niñas y adolescentes</i>	<i>Proyecto de defensorías zonales y/o municipales</i>
<i>Los objetivos</i>	Una "cuestión": necesidad de garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes.	Un "objetivo": contribuir a que los derechos de los niños, niñas y adolescentes estén protegidos; en especial, contra la violencia, el abuso, la explotación y el trabajo infantil.	Un "objetivo": garantizar la defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes ante las instituciones públicas y privadas locales.
<i>Supuesto acerca de la acción</i>	La cuestión se redefine a lo largo del tiempo.	La definición de sus objetivos es el resultado de un proceso de negociación entre actores de diferentes niveles de gobierno (nacional y provincial) y del nivel provincial.	La definición de sus objetivos no se modifica en forma arbitraria. Su vigencia está atada a la existencia del programa y a sus orientaciones.
<i>Los actores</i>	Organismos gubernamentales. Medios de comunicación locales. Organizaciones sociales. Organismos como UNICEF y OIT. Partidos políticos.	Organismos nacionales, provinciales y municipales comprometidos en la gestión del programa. Organismos a cargo de implementar políticas de erradicación del trabajo infantil, de salud, educación, de desarrollo social, etc. Organizaciones sociales. Población infantil y adolescente.	Organismos comprometidos en la gestión del proyecto. Organismos gubernamentales del nivel local. Efectores de salud y educación. Organizaciones sociales de base territorial. Población infantil y adolescente.

Fuente: CIPPEC, sobre la base de Di Virgilio (2012:15).

## Definiciones de proyecto

No hay un único modelo de proyecto ni una definición unificada del término. El término proviene del latín *proiectus*, se compone del prefijo *pro*, que significa hacia delante o hacia el futuro; *edictus* que se traduce como lanzar o arrojar. Estas ideas suponen que estamos lanzados hacia delante o abiertos al futuro.

En la práctica el proyecto es definido como una actitud, una intención, una idea (Rodríguez y Hernández, s/f). Proyecto proviene también de la palabra *proyectar* que significa: idear, trazar, disponer, proponer el plan y los medios para lograrlo.

#### **Nota al margen**

*“Los proyectos se ubican en un marco institucional integrados en un programa o plan que le otorga un marco de referencia. El plan o programa marca la perspectiva más estratégica de las instituciones mientras que las acciones más tácticas, que construyen el día a día de la organización, se reconocen como proyecto. Los proyectos adquieren, por este enfoque táctico que los caracteriza, un énfasis pragmático, vinculado a los efectos que se pretenden lograr a partir de la misión comunitaria institucional” (Martínez, 2009).*

Es importante tener en cuenta que un proyecto es un dispositivo y que en su definición existe una intencionalidad política que estará enmarcada por las ideas y formas de mirar el mundo de los actores que participan en él.

Entonces, podemos decir que los proyectos son un planteamiento anticipado de las acciones a realizar para alcanzar unos objetivos previamente propuestos.

Algunos enunciados más...

- “Un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo y bajo un costo determinado. Entre los recursos están el trabajo de las personas, los equipos, las obras, los materiales, y aquellos proporcionados por la naturaleza (como el clima, los suelos, los bosques o los animales). Se les conoce como los factores de producción. Las acciones se refieren a las actividades que hay que efectuar desde la situación actual hasta alcanzar el propósito o meta propuesta. Pero también un proyecto se caracteriza porque no lo podemos partir o fraccionar, y debe considerarse como una unidad. No podemos partir un centro de acopio, o dividir una desmontadora, o fraccionar un molino de arroz” (OIT, 2004: 12).
- “Proceso único que conlleva un conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y evaluadas que, con recursos humanos, técnicos y financieros finitos, trata de obtener unos objetivos en un plazo determinado, con un comienzo y un fin claramente identificables” (Iñigo Carrión y Losune Berastegui, 2010: 6).
- “En términos académicos se podría definir un proyecto como un sistema artificial y abstracto, constituido por bloques de información y decisiones, los cuales se articulan alrededor de una intencionalidad

bien definida que delimita estos bloques en el espacio y en el tiempo” (Gómez Arias, 2009: 26).

- “Se entiende por proyecto de desarrollo una tarea innovadora, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación (...). La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan continuar las labores en forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo” GTZ: ZOPP (ZOPP es la sigla de la denominación alemana “Ziel Orientierte ProjektPlanung” Planificación de Proyectos orientada a Objetivos).

#### **Nota al margen**

*La intervención nos lleva inexorablemente a un dispositivo – actuamos en un escenario concreto, de características propias, y lo hacemos desde una posición que es siempre, inexorablemente, subjetiva- en el que somos responsables de nuestras acciones. La implicancia borra de plano las “inocentes intenciones” de neutralidad subjetiva, objetividad o como quiera denominarse a las posiciones que pretenden liberar a los técnicos de sus propias representaciones, sin que esto horade el profesionalismo o compromiso que los sujetos sostengan en su modo de trabajar. (Martínez, 2009)*

En estas definiciones se puede observar que un proyecto:

- Es la unidad nuclear de la planificación operativa.
- Debe ser consistente y coherente con el diseño estratégico.
- Organiza recursos (concentrados) y actividades.
- Lo hace en función de sus objetivos.
- Tiene un plazo acotado.
- Tiene un costo determinado (presupuesto).
- Se realiza bajo una unidad de gerencia.
- Involucra a una población definida y define responsabilidades.
- Se desarrolla en un ámbito geográfico delimitado.

Se puede agregar que:

- El proceso (participativo) es importante.
- Es un espacio de aprendizaje de todos los actores.
- Debe dejar instaladas capacidades permanentes.



## Tipos de proyectos

Todo proyecto es único y no supone una operación de rutina sino un conjunto específico de acciones diseñadas para lograr una finalidad particular. Por esta razón existen muchos tipos de proyectos y se hallan diferentes formas de clasificarlos. Las clasificaciones son variadas; algunos autores lo definen teniendo en cuenta su finalidad, otros el tiempo que dure su ejecución o también en relación con la producción. Si bien no hay consenso sobre la tipología de proyectos, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Sociales:** tradicionalmente el objetivo central de estos proyectos es mejorar el bienestar de una comunidad a través de la prestación de servicios o del suministro de bienes. Tiene carácter social cuando su implementación y operación no depende necesariamente de la capacidad de pago de los destinatarios, ni de los rendimientos financieros sobre los dineros invertidos. Por ejemplo: proyectos de salud, educación, saneamiento básico, recreación, etc. Un proyecto social debe tener como objetivo principal, mejorar la capacidad de acción y reacción de los individuos y comunidades participantes, en función de su relación continua en todos los ámbitos del medio en que cotidianamente se desenvuelven. Esta propuesta gana relevancia en la medida en que reconozcamos que el cambio continuo y la heterogeneidad, son características inherentes al contexto al que estamos habituados. Un proyecto social es toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad, que involucra y afecta a un grupo social determinado (Martinic, S., 1996). Los proyectos sociales se proponen transformar una realidad construida. El diseño de un proyecto es un proceso que determina la dirección de una idea y los requisitos necesarios para ponerla en práctica.
- **Comunitario:** “es un conjunto estructurado de acciones. ¿Por qué estructurado? Porque perseguimos la consecución de determinados resultados a partir de esas acciones. Si bien todo proyecto supone reajustes a partir de su implementación, se estructura a partir de una hipótesis causa-efecto que organiza el sentido de las actividades y la toma de decisiones. Este aspecto es esencial porque expresa la intencionalidad respecto de la obtención de ciertos resultados, que además, deben ser logrados en tiempo y forma” (Martínez, 2009).

### ***¿Por qué un proyecto comunitario?***

*Porque alienta el fortalecimiento de un tejido de relaciones locales a partir de la resolución de los problemas compartidos. La comunidad -tan mentada por estos días y, justamente,*

*porque brilla por su ausencia...- nos invita a pensar en los modos de sujetarnos, de ligarnos en el contexto de la intervención.*

*Es importante remarcarlo: lo común nunca es previo, es, por el contrario, el producto de gestión de proyectos. Podríamos postular este enunciado como uno de los axiomas de la construcción. El atributo comunitario de un proyecto enfoca en su tensión constitutiva: suponemos un nosotros como base de la acción conjunta que se sostiene, paradójicamente, en esta misma falta como móvil para la construcción colectiva.*

*Lo común, afirma Roberto Espósito (2003), es "no pertenecerse"...El carácter comunitario de un proyecto es, por lo tanto, una tarea en permanente construcción: no es un dato ni un punto de partida (Martínez, 2009).*

- **Otros tipos:** También existen proyectos financieros (su factibilidad depende de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir, a los niveles del precio previsto); agropecuarios (dirigidos al campo de la producción animal y vegetal); industriales (manufacturera, industria extractiva y el procesamiento de los productos extractivos de la pesca, de la agricultura y de la actividad pecuaria); de infraestructura social y económica; de servicios; de producción de bienes primarios y/o secundarios; de prestación de servicios; productivos; de investigación científica.

### **Leer atentamente**

#### *La intencionalidad en un proyecto*

*En un proyecto, la intencionalidad es una fuerza interior que nos impulsa, de manera más o menos consciente, en una dirección; en ocasiones las intencionalidades se convierten en decisiones que pretenden incidir de manera particular sobre el futuro.*

*En relación con este aspecto, es conveniente hacer las siguientes precisiones:*

*No existe proyecto sin intencionalidad. Las intencionalidades de las personas son por naturaleza múltiples, y cambian de un lugar a otro. Las intencionalidades de las personas son dinámicas, pues las condiciones particulares de los sujetos cambian a lo largo de la vida y lo que hoy nos motiva, mañana puede sernos indiferente.*

*La diversidad de los seres humanos como sujetos de decisión, puede dar origen a conflictos de intereses que se reflejan también en la gestión de los proyectos.*

*Los proyectos que involucran o afectan a diferentes personas están, por su mismo origen, expuestos a conflictos que amenazan su viabilidad y factibilidad. El conflicto, como presencia de fuerzas contrarias, es una característica inherente a los proyectos, que nos exige generar mecanismos de participación y concertación alrededor de la intencionalidad propuesta, con el fin de obtener suficiente respaldo como para enfrentar los intereses con los factores en contra y lograr el resultado previsto.*

*Por su importancia para el proyecto, la intencionalidad que le da origen debe precisarse y aclararse con esmero.*

*Entre las intencionalidades que convergen en el proyecto revisten especial importancia las expectativas, aspiraciones y necesidades de quienes se beneficiarán de él.*

*Un proyecto rara vez expresa una sola intencionalidad. Por el contrario, suele ser el punto de encuentro de los intereses múltiples y cambiantes de diferentes personas.*

*La esencia de un proyecto radica en las intencionalidades que lo inspiran y estas son, por naturaleza, subjetivas (Adaptado de Gómez Arias, 2009: 28).*

## La planificación

Esta instancia corresponde al momento del proceso de planificación desde la comunicación. Lo denominamos diseño estratégico de comunicación y recupera las conclusiones, desafíos, nudos críticos y líneas de acción del análisis situacional. Es substancial partir desde allí porque el diseño estratégico supone la creación de respuestas a esa realidad, aunque sin perder de vista el dinamismo presente en el territorio.

Es importante considerar que el diseño estratégico debe traducirse un documento de fácil lectura y comprensión, y no un discurso genérico, porque está enmarcado en las realidades particulares en las que se está interviniendo.

Antes de iniciar la redacción del documento de planificación, sugerimos revisar las líneas de acción en base a la siguiente propuesta:

*Reflexionar tomando como punto de partida las líneas de acción*

*El grupo ha definido las líneas de acción para dar respuesta a los nudos críticos identificados en el análisis situacional. A continuación se presentan una serie de interrogantes para "poner a prueba" las líneas de acción propuestas.*

*Las preguntas procuran que el equipo evalúe la viabilidad (política) y factibilidad (técnica y de recursos) de las líneas de acción, considerando también la contribución que el desarrollo de las mismas pueda hacer a los objetivos de cambio. Y por otra parte que estime los obstáculos, riesgos, costos y efectos no previstos y/o indeseables que podrían derivarse de la aplicación de las líneas de acción.*

*El objetivo final de esta reflexión es que las propuestas contemplen la complejidad que resulta del dinamismo provocado por las interacciones e influencias múltiples entre las líneas de acción y los actores, la organización y su contexto.*

*Sugerimos responder todos los interrogantes para cada línea de acción propuesta. Registren en un papel las respuestas.*

*a. ¿Las líneas de acción propuestas responden a los nudos críticos identificados en el análisis situacional? De ponerse en práctica ¿provocarán cambios sustanciales en el escenario analizado?*

*b. ¿Cuenta la organización con los recursos y las capacidades necesarios para realizar lo que proponemos? Si no los tiene ¿podría desarrollarlos?*

*c. ¿A cuáles actores involucra directa e indirectamente la línea de acción? ¿Cuál esperamos que sea la actitud, el comportamiento o la reacción de cada actor a la línea de acción propuesta? ¿Qué ocurriría si los actores no reaccionan de acuerdo a lo que esperamos? ¿Qué haremos en ese caso? ¿Es posible anticiparnos a los conflictos, resistencias e indiferencias posibles y evitarlos o minimizarlos? ¿Qué aspectos pueden llevar a "fracasar" las líneas de acción? Considerar factores coyunturales (relativos a cuestiones circunstanciales), estructurales (relativos a procesos macro-sociales), contextuales (relativos al contexto/ escenario/territorio en que opera la organización), organizacionales (relativos a los niveles de gestión y cultura organizacional).*

*d. ¿Qué aspectos favorecerían la concreción de las líneas de acción? Caracterizarlas del mismo modo que la pregunta anterior. ¿Cómo se involucra cada actor en las preguntas que anteceden?*

*Ahora que "han simulado" la puesta en marcha de las propuestas podemos visualizar que*

*el poder de la comunicación es relativo y siempre determinado por otros factores/actores. Pero incluso habiendo advertido esto confirmamos que, afinando el lápiz, hay un margen de acción para transformar, al menos en parte, lo que ocurre y acercarnos un poco más al futuro deseado. Con el resultado del debate reformulen las líneas de acción (en caso de ser necesario) precisando además a qué cambios contribuye.*

## **El documento de planificación**

A continuación se presentan los apartados que debe contener el documento de planificación (que contempla el momento político, el estratégico y el táctico operacional)<sup>7</sup>:

### 1. La presentación

- a) Carátula o portada
- b) Índice o tabla de contenido
- c) Resumen ejecutivo
- d) Introducción
- e) Planteo del problema
- f) Fundamentación
- g) Objetivo general de la planificación
- h) Objetivos específicos
- i) Metas

### 2. La filosofía de la planificación

- a) Filosofía de la planificación o criterios políticos

### 3. Diseño estratégico

- a) Criterios estratégicos y diseño de estrategias de comunicación
- b) Las estrategias de comunicación

4. Los proyectos: en cada proyecto es necesario delimitar los siguientes componentes:

- Nombre
- Objetivos

---

<sup>7</sup> Este apartado "El documento de planificación" contiene elementos que se desarrollan en Gómez Arias, Rubén Darío, *Manual de gestión de proyectos* (2ª edic.). Colombia, de Universidad de Antioquia, 2013.

- Descripción general
- Fundamentación
- Interlocutores
- Actividades
- Modalidad de ejecución
- Resultados esperados
- Viabilidad y factibilidad
- Responsables

5. Cuadro de correspondencia

6. Cronograma

7. Presupuesto

## 1. La presentación

El documento de planificación se inicia con:

a) *La carátula o portada:* Detallar el *título o nombre de la propuesta* porque es lo primero que se lee, y quizá lo último que termina de escribirse. Recomendamos que sea corto (menos de 25 palabras), atractivo y de fácil pronunciación. Por ejemplo: "Comunicación para todos y todas". Sugerimos que sea único y mantenerlo durante toda la vida del proyecto, (usar siempre el mismo nombre, de tal forma que el proyecto se identifique y reconozca de manera inequívoca). Es importante que comience enunciando el proceso principal que orienta el objetivo del proyecto. Tiene que ser coherente con el planteo del problema y con los objetivos respondiendo a los siguientes interrogantes: ¿Qué se va a hacer? ¿Acerca de qué? ¿Dónde? ¿Cuándo?

Debe contener el lugar donde se desarrollará el proyecto y la fecha de elaboración de la propuesta y dar una visión integral del proyecto.

*Autores:* Nombres y apellidos completos, títulos, direcciones de correo y número de teléfono, que permitan a quienes vayan a evaluar el documento valorar el respaldo de quienes proponen y una ubicación concreta para enviar una respuesta. Esta información se ampliará en el contenido del proyecto.

*Organización:* El nombre completo de la organización que presenta el proyecto y una breve información que permita identificar su razón social.

Si el documento va a ser presentado a una agencia para financiación, se debe escribir, después del título, la siguiente información:

*Usuario final del documento:* Identificación de la agencia a la que se presentará el documento. (Elaborado por... para....)

Los demás elementos de la portada deben incluir la información básica que permita al evaluador identificar y clasificar el proyecto en una base de datos.

b)*El índice o tabla de contenido:* Tiene que estar paginada. Es necesario que contenga los ítems que contempla el documento en un orden lógico. Usar nomencladores numéricos 1.1.1. Hasta el tercer nivel. Relacionar los anexos: las tablas, gráficos e instrumentos, entre otros, que se refieran en la propuesta.

c)*El resumen ejecutivo:* Como máximo entre trescientas quinientas palabras. Incluye un resumen de: el problema, la justificación, los beneficiarios, el objetivo, los componentes, las estrategias o alternativas, el alcance, la metodología, la duración y el costo estimado. Cuando sea necesario se incluirá información resumida sobre el contexto donde se genera el problema. Es importante tener en cuenta que es una síntesis de la propuesta donde se explicita el contenido de la proyecto de manera sucinta. Es útil para ser entregado a la organización, para presentar a posibles decisores o financiadores. En algunos casos puede ser usado como presentación de todo el documento de planificación.

d)*La introducción:* Es la presentación del texto, por lo que su único y preciso objetivo es exhibir el contenido sobre el que se hablará. Debe contener una breve síntesis que sirve para presentar el ámbito de trabajo, la temática específica y describir el trabajo de campo. Cumple un rol fundamental ya que busca ubicar al lector en la propuesta, por eso es necesario plantear los temas de manera clara y sencilla. Debe resumir el contenido del análisis situacional y también lo redactado en el informe de planificación de un modo simple y conciso.

Para orientar el proceso de elaboración de la introducción se pueden responder a los siguientes interrogantes: ¿cuál es el tema del trabajo?, ¿cómo está pensado?, ¿cuáles son los principales desafíos a los que responde la propuesta?

e)*El planteo del problema:* Máximo 1000 palabras. Plantear un problema es afinar, concretar y estructurar formalmente la idea de la planificación desde el punto de vista del objeto material y formal. Es importante tener en cuenta que, al plantear el problema, el equipo técnico explicita su propia percepción y posicionamiento ante la realidad, por eso es significativo expresar con claridad y precisión el problema. Es importante que sea coherente con el título y con los objetivos.

f) *La fundamentación*: Describe el porqué del proyecto. Esta argumentación debe ser convincente, contundente, motivadora y capaz de suscitar apoyo a la propuesta. Es importante resaltar la relación entre los objetivos del proyecto y las condiciones actuales y esperadas de los beneficios. Retoma los nudos críticos pero esta vez son presentados como desafíos comunicacionales. En este apartado es elemental dejar claramente explicitado los desafíos de comunicación que se abordarán en la planificación, dando cuenta de la realidad social y cultural del lugar donde se va a desarrollar el proyecto, las características socioeconómicas de las personas destinatarias, estudios de población, etc. Además, es primordial argumentar por qué es necesario el desarrollo de la propuesta y las razones que nos llevan a plantearla. En la fundamentación se debe expresar: la situación de partida; los beneficios que aporta; las circunstancias que avalan su pertinencia y la innovación o mejora que propone. La fundamentación es la defensa de la planificación, para lo cual es imprescindible retomar el análisis previo de la realidad de manera concisa y con precisión. Una página suele ser suficiente. Es necesario dar respuesta a los siguientes aspectos:

¿Se han realizado estudios o intervenciones previas que justifiquen el proyecto que se va a presentar? ¿Es pertinente solucionar el problema y el tipo de intervención que se propone? ¿Cuáles son los beneficios del proyecto? ¿Quiénes se beneficiarán con la solución?

### **Ejemplo de objetivos**

#### *General*

*Desarrollar condiciones y oportunidades para que niños, niñas y jóvenes ejerzan su derecho a la libertad de pensamiento y de expresión, profundicen su capacidad de producción y de análisis crítico en relación a los medios de comunicación y fortalezcan su rol protagónico en el desarrollo de sus comunidades.*

#### *Específicos*

*Favorecer el protagonismo de las y los jóvenes en iniciativas de comunicación para fortalecer su participación e intervención en el desarrollo de sus comunidades.*

*Capacitar a docentes, equipos técnicos y líderes comunitarios para profundizar las oportunidades de que las y los jóvenes ejerzan su derecho a la libertad de expresión y a la información.*

*Promover la participación de jóvenes de cuatro ciudades en experiencias de comunicación que fortalezcan el libre acceso a la información y la libertad de expresión.*

¿Cuáles son los impactos esperados? Es factible y viable el proyecto. Es la síntesis del análisis situacional, retoma los nudos críticos pero esta vez son presentados como desafíos comunicacionales. La fundamentación consiste en dejar claramente explicitado los desafíos de comunicación que se abordarán en la planificación, dando cuenta de la realidad social y cultural del lugar don-

de se va a desarrollar el proyecto, las características socioeconómicas de las personas destinatarias, estudios de población, etc. Además, es importante argumentar por qué es necesario el desarrollo de la propuesta y las razones que nos llevan a plantearla. En la fundamentación se debe expresar: la situación de partida; los beneficios que aporta; las circunstancias que avalan su pertinencia y la innovación o mejora que propone. La fundamentación es *la defensa de la planificación*, para lo cual es imprescindible retomar el análisis previo de la realidad de manera concisa y con precisión. Una página suele ser suficiente.

### **Leer atentamente**

*La fundamentación puede de ser el texto más literario del proyecto. Su lectura debe resultar comprensible y atractiva.*

*Es importante lograr un texto bien construido que explique la orientación de la transformación que se impulsa con el rigor técnico.*

g) *El objetivo general*: se define lo que se quiere conseguir y, en consecuencia, es una de las partes más importantes.

Se busca dar cuenta de los cambios que se quieren lograr en la realidad abordada desde la comunicación en el marco institucional o territorial en el que se está trabajando. Se plantea con un horizonte a medio y largo plazo.

Precisa el sentido del cambio que se desea alcanzar al finalizar el proceso.

Debe ser preciso, viable y posible de medir y abarcar todos los objetivos específicos. Debe plantear claramente el qué y el para qué. *Formalmente, se enuncian con un verbo infinitivo en el inicio y solo debe tener uno.*

h) Con los *objetivos específicos* se busca dar mayor concreción al objetivo general definiendo qué y cómo desea lograrse para las y los destinatarios/interlocutores. Inicia su planteo con verbos en infinitivo. Cada objetivo específico debe incluir un solo logro, indicando el resultado que realmente es posible alcanzar. Constituyen el eje integrador de una intervención de cambio planificado y tienen, al menos, a las siguientes funciones:

- Facilitan el alcance del objetivo general,
- ayudan a hacer elecciones adecuadas de los medios de acción,
- colaboran en el proceso de evaluación continua,
- favorecen la visualización de resultados específicos diferentes,
- benefician la tarea de comunicar a los destinatarios y participantes el sentido de la acción emprendida (al volver explícitas nuestras intenciones).



i) *Las metas.* Son indicadores concretos de los cambios que se esperan lograr luego de llevar adelante las acciones. *Expresión cuantificable, observable y/o registrable del logro de los objetivos específicos* de la planificación. Permiten evaluar si se lograron alcanzar los objetivos de la planificación.

La cuantificación o utilización de porcentajes surgen de la información de base con la que estamos trabajando, tanto en una organización como en un barrio o institución.

Ese número de base permite evidenciar el incremento o descenso del dato del cual se parte.

Partiendo de los objetivos de comunicación y de los objetivos específicos de las estrategias, las metas expresan los cambios que se esperan y permiten evaluar si se alcanzaron los objetivos.

#### **Ejemplo de Metas**

*Que al menos 2000 jóvenes de las localidades de Abasto, Clorinda y Tigre adquieran conocimientos sobre el derecho a la comunicación como herramienta para propiciar el desarrollo de sus comunidades en el tiempo que se desarrolla el proyecto.*

*Que al menos el 20% de las escuelas de Ciudades por la Educación incorporen en su currícula temas y preocupaciones de los y las jóvenes, tomando como base la cantidad de escuelas con las que se trabaja en esas localidades.*

*Que en el lapso de un año, al menos el 30% de las necesidades relevadas en las comunidades tengan respuesta con propuestas concretas en los Municipios.*

## **2. La filosofía de la planificación**

j) *Filosofía de la planificación o criterios políticos:* En este punto se explicita el *enfoque o criterio político* desde el cual se abordarán los temas. Son los *principios rectores y valores* que rigen, orientan y guían la ejecución de las acciones en la propuesta de planificación. También *incluyen creencias, deseos y sueños* que sirven de fundamentos para la acción y reflejan la perspectiva comunicacional que se asume. Se relacionan directamente con las imágenes de futuro (objetivos a largo plazo, deseos a alcanzar), el marco conceptual del análisis situacional y las líneas de acción. Dan coherencia a la planificación, permiten que las acciones concretas se ejecuten bajo ciertos criterios, más allá de los cambios que se puedan dar a nivel coyuntural y, al mismo tiempo, sirven de fundamentos para la acción. Este enfoque se constituirá en la línea discursiva desde donde se abordará lo estratégico.

*¿Qué nos preguntamos los comunicadores y la organización para formular la filosofía?*

- ¿Cuáles son *los principios* que guiarán el proceso de planificación y la implementación? ¿Cuál es el rol que se atribuyen como equipo de comunicadores?
- ¿Cuál es el rol que le atribuyen a la organización/ programa en este proceso? ¿Cuáles son los conceptos claves que hay que tener presentes para llevar adelante la planificación propuesta? Estos conceptos deberían estar vinculados con las temáticas principales de la organización y sus abordajes o enfoques de trabajo, concepto de comunicación, mirada sobre el territorio de actuación, idea de desarrollo, de planificación, etc., algunos de los que ya se tomaron para formular el marco conceptual.
- ¿Cuáles son los objetivos, finalidades, abordajes o enfoques que sustentan las acciones de la organización? ¿Qué aspectos o dimensiones de los mismos no deberán perderse de vista en cada una de las acciones que se planifiquen y/o lleven a cabo?
- ¿Cuáles son los actores que resultan estratégicos y relevantes para encarar esta planificación comunicacional? ¿Por qué es importante tenerlos en cuenta? ¿Qué tipo de vínculo sería deseable entablar con cada uno?
- ¿Cuáles son los enfoques de trabajo y los principios o valores que se tendrán en cuenta al entrar en relación con los actores destinatarios directos e indirectos de las acciones? ¿Cómo deben ser considerados/tenidos en cuenta por parte de la organización? ¿Qué características y valoraciones se deben respetar en relación a cada uno de ellos?
- ¿Cuál es el rol que se espera que pueda desarrollar la organización en relación con su contexto de actuación, desde la propuesta de planificación a encarar?

*Aclaración:* Estas son algunas preguntas que podemos tener en cuenta en la formulación.

No es necesario que se responda a cada una de ellas en este apartado.

### **Leer atentamente**

*Veamos ejemplos de criterios políticos.*

*1. Pensamos el derecho a la comunicación como una puerta de acceso para el ejercicio de otros derechos, como el derecho a la salud, a la educación, a la sexualidad plena, porque cuando las voces de los jóvenes son escuchadas y tenidas en cuenta de manera significativa, y éstas voces encuentran su sustento en el diálogo entre pares y con adultos, aceptando y valorando las diferencias, cuestionando y problematizando desde la acción constructiva, se puede empezar a hablar de transformar la realidad que nos rodea.*

*Ejercer el derecho a la comunicación implica tener derecho a producir y reclamar medios que respondan a los distintos intereses, necesidades e identidades juveniles, para ello las y los jóvenes (y la sociedad toda) deben tener claridad acerca de cuáles son los obstáculos y los derechos que les son propios.*

*También se ejerce el derecho a la comunicación en el desarrollo de la mirada crítica de lo que se consume en los medios. Generalmente la agenda de los medios de comunicación se desarrolla lejos de los principales problemas que preocupan y afectan a las y los jóvenes. Sus voces y opiniones son grandes ausentes. Los modos en que son representados suelen vehiculizar estereotipos y estigmatizaciones tales como "la juventud víctima", "juventud problema", "juventud eterna y delgada" que vulneran sus derechos más elementales como sector estratégico de la comunidad.*

*Es necesario enriquecer el bagaje instrumental de adultos significativos para promover el ejercicio del derecho a la comunicación desde la adolescencia a través de la construcción de trayectorias participativas, solidarias, que encuentren en el pensamiento y en la palabra caminos para la convivencia pacífica y respetuosa de ellos mismos y sus pares.*

*2. Las acciones a desarrollar se basan en el enfoque de planificación prospectivo-estratégico. Este enfoque parte de la construcción colectiva del futuro, posibilitando sumar estratégicamente los esfuerzos de las organizaciones y los actores sociales en la generación de proyectos conjuntos de desarrollo comunitario, transformándose así en una herramienta novedosa para la gestión de procesos participativos de cambio social. Coincidimos con Michel Godet en que el futuro no está escrito en ninguna parte, queda por hacer, es múltiple y podemos influir en él. Generar acciones de planificación que busquen conducirnos hacia ese futuro soñado es la puesta en práctica de la libertad y un ejercicio de poder de los actores sociales. De esta manera, la prospectiva pone a prueba la imaginación y la voluntad de los actores sociales invitando a trabajar a partir de un horizonte común de transformación. Se parte también de la noción de desarrollo social/cultural. En este sentido, las concepciones actuales de desarrollo a las que adherimos tienen un punto común: el reconocimiento y la recuperación de las múltiples culturas que determinan y sustentan las percepciones, acciones e interacciones de las comunidades, en busca de la generación de procesos de fortalecimiento del tejido social (capital social) y del entramado institucional, aspectos centrales del desarrollo humano.*

*La comunicación como herramienta que nos permite generar estos procesos, se concibe desde un enfoque relacional, es decir, en tanto proceso de producción de sentidos sociales mediante el cual se crea y estimula el diálogo, la discusión, la toma de conciencia sobre la realidad social, las identidades culturales, la confianza, el compromiso entre las personas y la organización para la acción.*

*Así, la comunicación se define como un proceso en el cual los participantes crean y comparten percepciones, conocimientos e información para llegar a la construcción de acuerdos y a la aceptación de disensos como dimensión positiva de las relaciones humanas y movilizadora de las acciones, proporcionándoles así, un sentido de propiedad y pertenencia.*

### **3. Diseño estratégico**

k) *Los criterios estratégicos:* refieren a un conjunto de líneas rectoras de actuación que definen el modo en que se abordarán las situaciones de comunicación problematizadas en el análisis situacional. En este apartado es importante dar cuenta del enfoque comunicacional desde el cual se desarrollarán las estrategias.

*El diseño estratégico desde y de la comunicación* es la delimitación de los modos, recursos, habilidades, tácticas y medios que se utilizarán al momento de implementar la planificación para intervenir desde la comunicación. En las estrategias dichos elementos suelen estar combinados de manera que permita poder intervenir en escenarios complejos e interpelar a los actores/públicos estratégicos. Es una propuesta amplia de respuesta, de acción sobre la cual intervenir en la realidad analizada pero además debe ser coherente con nuestro criterio político.

Juan Camilo Jaramillo López (2011) explica que "las estrategias son a lo estratégico como el itinerario al viaje". Siguiendo esta lógica, al definir criterios estratégicos el equipo estará describiendo el viaje y al crear cada una de las estrategias, estará marcando el itinerario más conveniente, de acuerdo al punto de partida y a las posibilidades disponibles.

Así, las estrategias de comunicación estarán orientadas a alcanzar los objetivos y deberán ser adecuadas para intervenir en la realidad que analizaron durante el análisis situacional. También deben tener en cuenta la viabilidad política de llevarla a cabo, la factibilidad y la disponibilidad de recursos y capacidades que existen en el marco de la organización en la que estamos trabajando.

### **Leer atentamente**

#### *Las decisiones*

*La intencionalidad es la decisión más importante del proyecto. Las demás decisiones que se asumen en el marco de la intencionalidad, para garantizar su éxito, constituyen componentes importantes de todo proyecto.*

*Algunos de los criterios que se han propuesto en relación con este aspecto son:*

*Las decisiones implican una manifestación definida de la voluntad del sujeto, quien elige deliberadamente una ruta de acción y renuncia a otras. Decidir es, entonces, escoger y renunciar. Todas las decisiones que se asuman en el marco del proyecto deben armonizar entre sí y subordinarse a la intencionalidad básica.*

*Las decisiones que no contribuyan significativamente al éxito de la intencionalidad básica se consideran esfuerzos perdidos, cuyo efecto desfavorable debe ser cuidadosamente tenido en cuenta por el equipo técnico.*

*La calidad de una decisión se establece con base en su capacidad para transformar la situación problema en la dirección que se había previsto.*

*La calidad de las decisiones depende directamente de tres factores:*

- 1. de la calidad de la información que las sustenta (soporte técnico),*
- 2. del respaldo social a la iniciativa (soporte político),*
- 3. de la competencia del equipo técnico para lograr los resultados previstos (motivación, compromiso e idoneidad).*

*Estos criterios suelen ser tenidos en cuenta por las diferentes agencias que financian proyectos, para evaluar la conveniencia de apoyarlos (Adaptado de Gómez Arias, 2009: 33).*

*¿Qué nos preguntamos los comunicadores y la organización para diseñar los criterios estratégicos y las estrategias?*

- *¿Cuáles son los caminos que elegiremos para avanzar sobre lo que hemos problematizado desde la comunicación en el análisis situacional?*
- *¿Estos caminos, respetan los valores, objetivos y principios esbozados en la filosofía?*
- *¿De qué manera haremos este recorrido? ¿Con qué recursos y posibilidades contamos?*
- *¿Qué oportunidades podemos aprovechar?*
- *¿Qué aspectos políticos, organizacionales y simbólico culturales tendremos que tener en cuenta para generar procesos comunicacionales acordes a cada interlocutor y a las problemáticas analizadas?*

*1) Las estrategias de comunicación: que diseñen tienen que estar orientadas a alcanzar los objetivos y ser adecuadas para intervenir en la realidad que analizaron durante el análisis situacional. También deben tener en cuenta la viabilidad*

*política de llevarla a cabo, la factibilidad y la disponibilidad de recursos y capacidades que existan en el marco de la organización en la que estamos trabajando-*

**Leer atentamente** 

*Ejemplo de un planteo estratégico...*

*La planificación prospectivo-estratégica no sólo aporta el enfoque conceptual, sino también la perspectiva metodológica que guiará el desarrollo del proyecto. Desde esta mirada, el proceso de trabajo pondrá énfasis en la construcción de futuros deseados, para luego priorizar líneas de acción, evaluar la viabilidad y factibilidad de las acciones y diseñar colectivamente estrategias de comunicación para el desarrollo.*

*En primera instancia se trabajará con la Casa de la Cultura y en un segundo momento, se extenderá la propuesta a las organizaciones que se constituyen en aliados estratégicos en la gestión de proyectos conjuntos que aporten al desarrollo socio-cultural de la comunidad.*

*La dinámica de trabajo propuesta se inscribirá dentro de la perspectiva participativa. Los enfoques participativos resaltan la necesidad del protagonismo de las comunidades, una participación que incluye la totalidad del proceso de gestión de la cultura desde la perspectiva del desarrollo.*

*La intervención estará centrada en la generación de espacios de construcción colectiva de conocimientos, de debate y reflexión conjunta, así como instancias de producción de estrategias y productos comunicacionales. Los mismos estarán centrados en el "hacer" grupal. "Hacer" que significa trascender el mero análisis y avanzar hacia la acción colectiva.*

*El punto de partida es el reconocimiento de los saberes previos de los sujetos, de sus sueños, necesidades, demandas y experiencias. Los coordinadores se apartan del rol "tradicional" del docente -aquel que lo posiciona en el papel de quien transmite el saber a otros que son considerados absolutamente ignorantes-, generando situaciones donde se pone en juego la reflexión sobre la práctica, aportando miradas que permitan enriquecer el trabajo, señalando obstaculizadores de la producción y creando las condiciones pedagógicas que favorezcan la problematización y la participación.*

*A su vez, esta propuesta reconoce la necesidad de promover proyectos diferenciados de acuerdo a las culturas organizacionales y a las características diferenciales de cada comunidad de referencia.*

Para planificar estrategias de comunicación se necesita la "lectura de la realidad" hecha en el análisis situacional (y a lo largo del trabajo con la organización) y una buena dosis de imaginación para encontrar caminos creativos, oportunos y de fácil implementación que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante considerar que cada estrategia de comunicación debe contemplar en el momento de su diseño, *cada una de las siguientes dimensiones: la política, la organizativa y la comunicacional/cultural.*

La siguiente matriz puede ayudarlos en la planificación. No obstante es preciso tener en cuenta que la primera columna de la izquierda ofrece un "menú de estrategias" que no necesariamente serán las que utilice cada grupo en su propia planificación.

	<i>Dimensión política ¿Con qué actores debe /quiere vincularse? ¿Con qué propuesta?</i>	<i>Dimensión organizativa ¿Qué instancias de formación, recursos de comunicación y espacios de encuentro se deben garantizar para eso?</i>	<i>Dimensión socio-cultural ¿Cuáles son los sentidos y/o mensajes clave de la propuesta?</i>
<i>1. Fortalecimiento organizacional</i>			
<i>2. Articulación entre actores para ampliar los espacios de concertación y participación</i>			
<i>3. Participación y movilización</i>			
<i>4. Incidencia política</i>			
<i>5. Educación / comunicación</i>			
<i>6. Reivindicación del derecho a la comunicación y a la información</i>			
<i>7. Desarrollo de capacidades comunicacionales</i>			
<i>8. Producción de mensajes, informaciones y difusión a través de todo tipo de medios y soportes</i>			
<i>Otras posibles estrategias...</i>			

El desarrollo de cada estrategia de comunicación, incluye:

- Elección de la estrategia.
- Descripción general de la estrategia de comunicación: es una explicación general de los modos, habilidades, tácticas, espacios y medios de comunicación que se pondrán en juego en la estrategia y de su pertinencia para lograr cambios desde la comunicación.

Cada estrategia dará lugar a la puesta en marcha de diferentes iniciativas o actividades que también pueden ser expresadas en proyectos de comunicación.

### Leer atentamente

*Ejemplo de estrategias: (ver también apartado de metas)*  
*La propuesta se organiza en torno a las siguientes estrategias:*  
*Espacios de capacitación y sensibilización acerca de la importancia de la comunicación como estrategia de construcción de ciudadanía, retención escolar, participación juvenil y articulación entre escuela/comunidad destinadas a:*  
*Directivos, supervisores, equipos técnicos, docentes de las escuelas y familias.*  
*Referentes locales.*  
*Espacios de producción radial como camino de escucha, reflexión y acción en temáticas vinculadas a los derechos de la infancia y la adolescencia destinados a 2000 jóvenes de cuatro localidades del país.*  
*Producción de materiales destinados a brindar herramientas que promuevan la consolidación de espacios de comunicación, específicamente radial, en entornos participativos, creativos, que permitan a los adolescentes encontrar en ellos motivación para el desarrollo de proyectos propios.*

## 4. Los proyectos

“No hay viento favorable para quién no sabe dónde va” - Séneca

Existen distintas alternativas para la formulación de proyectos, sin embargo hay elementos comunes para el proceso de formulación y presentación. Los diseños pueden variar según el área o los propósitos del mismo. Por ejemplo son diferentes los esquemas de un proyecto comunitario de uno puramente económico.

A continuación se presentan los componentes que consideramos básicos en la formulación y diseño de proyectos, independiente del área social, económica y educativa al que pertenezca.

### Para saber más

*Sugerimos responder a estos interrogantes a la hora de pensar en las distintas actividades y/o proyectos.*

*¿Cuenta la organización con los recursos y las capacidades necesarios para realizar lo que proponemos? Si no los tiene ¿podría desarrollarlos? Su desarrollo ¿está contemplado en la propuesta de acción?*

El desarrollo de cada proyecto de comunicación, incluye:

- **Nombre del proyecto:** Se puede trabajar con ideas fuerza en donde se sintetice la propuesta.
- **Objetivos:** ¿Cuál es el fin y/o objetivo de cambio concreto que se busca alcanzar con el desarrollo del proyecto? Se vinculan con los objetivos de

la planificación pero orientan específicamente los cambios que se desean alcanzar a partir de la implementación del proyecto.

- *Descripción general:* Explicación general de los modos, habilidades, tácticas, espacios y medios de comunicación que se pondrán en juego y de su pertinencia para lograr cambios desde la comunicación en la organización.
- *Fundamentación:* Es una breve explicación del nudo crítico y/o brecha identificadas en el análisis situacional que se pretenden modificar a partir de la implementación de este proyecto.

Interlocutores: ¿A quién se busca interpelar? Deben distinguirse entre interlocutores directos (a quienes van dirigidas las acciones del proyecto) y los indirectos (aquellos que se favorecen por los impactos del proyecto).

- *Actividades:* Es la descripción de las *acciones concretas* que implica la ejecución del proyecto, de acuerdo con los criterios de acción política y diseño estratégico. Puede resultar conveniente identificar las tareas más importantes que supone la actividad y de qué manera se llevarán a cabo. *Son acciones concretas para lograr las metas y resultados esperados.* Por ejemplo, si proponen una capacitación o un encuentro será preciso que definan cómo sugieren realizar la convocatoria.

#### *Ejemplo*

##### *PROYECTO 1: Talleres y producciones radiofónicas protagonizadas por jóvenes*

*Nombre del proyecto: Contamos con VOS/Z*

*Objetivo: Gestionar espacios y producciones radiofónicas donde los jóvenes sean los protagonistas de la información. (Ver apartados de objetivo general y específicos de la presentación de la planificación)*

*Descripción general: (en este apartado solo se describe la primera actividad para mostrar el ejemplo. Cada actividad debe describirse de la misma manera).*

*Realización de un ciclo de taller estable de comunicación y participación coordinado por referentes locales. El espacio estará abierto a la participación de jóvenes que asisten a diversas escuelas medias y a jóvenes que, por diferentes motivos, abandonaron la educación formal.*

*Actividades:*

*Realización de un taller estable de comunicación y participación.*

*Desarrollo de un taller itinerante de radio.*

*Producción de un programa de radio cuya frecuencia es ...*

*(Aclaración: a cada una de estas actividades le corresponde tareas específicas).*

- *Modalidad de ejecución:* explicitación de cómo se va a organizar el proyecto: cómo se suceden e integran las diferentes actividades, especificación de las técnicas y procedimientos que se van a usar. Asimismo es necesario la descripción de cómo participará cada uno de los actores involucrados y se definen los niveles de toma de decisión. Las modalidades de ejecución



están vinculadas directamente con el diseño estratégico y las estrategias. Para ello es importante tomar en cuenta la matriz en donde trabajaron las dimensiones de las estrategias y el cuadro de correspondencia.

### Leer atentamente

#### *Ejemplo de modalidades de ejecución*

*La coordinación de taller estable de comunicación y participación estará a cargo de los referentes locales. El espacio estará abierto a la participación de jóvenes que asisten a diversas escuelas medias, y a jóvenes que por diferentes motivos abandonaron la educación formal. El taller itinerante es una propuesta de formación organizada a través de encuentros de una única jornada de experimentación y producción radiofónica. En el transcurso de la jornada -aproximadamente 10 talleres itinerantes en cada localidad- las y los jóvenes convocados realizarán, acompañados por los referentes locales, actividades y pequeñas producciones radiofónicas sobre temas vinculados a sus preocupaciones e intereses. Asimismo, se realizará un trabajo interdisciplinario entre las distintas áreas de "Ciudades por la educación" con el objetivo de construir vínculos con posibles interlocutores de temas claves (interculturalidad, promoción de la salud, protección, etc.) que contribuyan a facilitar la problematización de los temas sobre los cuales los jóvenes realicen sus producciones radiofónicas para movilizar los estereotipos que circulan, naturalizadamente, sobre esos temas y para enriquecer los abordajes desde una perspectiva de derechos de niñas, niños y jóvenes.*

*La particularidad de esta modalidad permitirá facilitar la participación de aquellos jóvenes que, por vivir en zonas rurales o alejadas, tengan dificultades para acceder a la sede donde se desarrolla el taller estable. Por otra parte, se privilegiará la realización de los talleres en espacios alternativos a los escolares para incluir, de este modo, a adolescentes que estén por fuera del sistema educativo formal.*

*Para definir los espacios donde se realizará el taller itinerante mensual, contaremos con el asesoramiento de los distintos componentes que dan sustento al proyecto "Ciudades por la educación". Algunas posibilidades: clubes, comisiones vecinales, comedores, hogares de niños, escuelas rurales, centros de salud, centros de expresión y escuelas de distintos barrios de cada localidad.*

*La producción de un programa de radio cuya frecuencia se consensuará con los referentes locales, que funcionará como espacio de expresión de las voces de las y los jóvenes de cada ciudad, de promoción del diálogo con otros actores sociales y de visibilización de las diferentes iniciativas de "Ciudades por la educación".*

*Los insumos producidos en el transcurso de los talleres formarán parte de este programa que se emitirá en una radio local.*

- **Resultados esperados:** son los indicadores que manifiestan el logro obtenido a través de las actividades. Expresan los principales servicios y/o productos alcanzados a través de las actividades. Son requisitos necesarios, pero no suficientes, para el logro de los objetivos.

Ejemplo, si el objetivo del proyecto es:

Gestionar espacios y producciones radiofónicas donde los jóvenes sean los protagonistas de la información.

Los resultados esperados serán:

Un ciclo de talleres de radio protagonizado por jóvenes de cuatro localidades.

Un ciclo de talleres de radio itinerantes que recorrerá distintas zonas de cada localidad.

Un programa de radio cuya frecuencia será acordada con los referentes locales.

- *Viabilidad y factibilidad*: ¿Cuáles son los factores que deben garantizarse para favorecer la puesta en marcha de las iniciativas? ¿Cuáles son los obstáculos previsibles? ¿Cuáles son las alternativas previstas para su superación?

### Leer atentamente

“La factibilidad de una decisión se refiere a su posibilidad de éxito, fundamentada en los recursos requeridos para lograr los resultados previstos. Algunos autores se refieren específicamente a esta propiedad como factibilidad técnico-financiera. Un análisis de factibilidad consiste en establecer si existen las condiciones y recursos humanos, materiales, físicos y financieros suficientes y efectivos para lograr el resultado previsto. Se dice que una decisión no es factible cuando el análisis hace prever que no se contará con los recursos suficientes para realizarla adecuadamente.

La viabilidad de una decisión también se refiere a su posibilidad de éxito, pero en este caso está determinada en función del respaldo social que garantice el alcance de los resultados previstos. Analizar la viabilidad de una decisión consiste en establecer si cuenta con el suficiente respaldo de los actores sociales, como para lograr el éxito. Este respaldo depende, a su vez, de los intereses de las fuerzas sociales que actúan en el grupo y se reflejan en sus valores éticos individuales, sus normas morales predominantes, los patrones culturales vigentes, sus leyes y acuerdos políticos. Se dice que una decisión no es viable cuando la contradicción con los valores, intereses, normas o disposiciones legales del grupo, amenaza su realización.

En relación con los proyectos, la factibilidad y la viabilidad rara vez son fatalidades inmodificables. Por el contrario, con frecuencia son condiciones virtuales que pueden existir en la medida en que el equipo técnico genere las condiciones para lograr los recursos o el respaldo requeridos. Los evaluadores de proyectos suelen rechazar propuestas cuya factibilidad y viabilidad no estén “razonablemente” garantizadas, considerando que en estas condiciones el proyecto posiblemente fracasará.

Quien diseña proyectos no puede manejar las decisiones de manera desordenada. La gestión de proyectos le ofrece técnicas y métodos para analizar, interpretar, valorar, ordenar y poner en marcha diferentes decisiones, de manera que garanticen el éxito de la intencionalidad básica” (Gómez Arias, 2009: 34).

### ¿Qué interrogantes plantear para pensar la *factibilidad*?

¿La estrategia es la adecuada para responder a la necesidad o enfrentar el problema? ¿Los procesos, los métodos, las técnicas, los procedimientos y los instrumentos seleccionados son los adecuados para obtener los productos y los objetivos a alcanzar? ¿Se dispone del talento humano suficiente en cantidad y calidad para ejecutar las estrategias seleccionadas? ¿El proyecto dispone de un buen inventario (relación), cuantificación y valoración de los recursos requeridos? ¿Se contará con los recursos físicos, lógicos, técnicos, materiales, administrativos y de infraestructura organizativa que requiere el proyecto? ¿Las actividades previstas pueden realizarse en el tiempo previsto? ¿Los costos estimados son razonables considerando los beneficios a obtener en el proyecto? ¿Se dispone de fuentes de financiación para desarrollar las acciones que se requieren en las diferentes fases del proyecto? ¿Los costos del proyecto se corresponden con la realidad social y económica de la región? ¿Los ingresos que prevé el proyecto son ajustados a la realidad? es decir,

¿son realmente previsible? ¿La tecnología utilizada en el proyecto produce algún impacto negativo en el ambiente? En caso afirmativo, ¿el proyecto prevé las acciones necesarias para mitigar dicho impacto?

¿Qué interrogantes plantear para pensar *la viabilidad*?

¿El planteamiento del proyecto está de acuerdo con principios éticos? ¿Se respetan los valores, los principios y los patrones culturales del grupo (población, miembros de la institución)? ¿El proyecto obedece a los planteamientos legales vigentes? ¿Concuerda con las políticas de desarrollo vigentes para el sector y la región? ¿Existe apoyo político para que el proyecto se ejecute? ¿Existe apoyo social para el desarrollo del proyecto? ¿El proyecto está de acuerdo con los intereses mayoritarios?

- *Responsables:* ¿Quiénes se sugieren como encargados de organizar/coordinar/administrar el proyecto?

## 5. Cuadro de correspondencia

Al planificar desde la comunicación es preciso lograr una *coherencia entre los enfoques técnicos y políticos*. Dichos caminos se trazan a través de la programación que se puede volcar en un cuadro de correspondencia.

Proponemos ver el siguiente ejemplo y luego completar una tabla similar para que sea un insumo más en la planificación que están llevando a cabo para los respectivos ámbitos de trabajo. *El cuadro de correspondencia* permite determinar la coherencia entre los elementos y debe incluir las actividades de todos los proyectos que se diseñen en el marco de las estrategias.

<i>Objetivo general o cambios que se proponen con la propuesta</i>	<i>Filosofía política</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos por proyectos</i>	<i>Actividades</i>	<i>Modalidad de ejecución</i>
<p>Los objetivos expresan el cambio que queremos lograr y son referencia fundamental para hacer elecciones adecuadas con respecto a las líneas de acción y el escenario. Deben enunciarse en un verbo infinitivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Instalar el tema como agenda mediática prioritaria con un enfoque determinado.</li> <li>•Posicionar a la organización X como fuente periodística privilegiada para el tratamiento de la temática X.</li> </ul>	<p>Participación política y social sin distinciones</p> <p>Enfoque de género</p> <p>Derechos garantizados por el estado y promovidos por todos/as.</p> <p>Lo legal como instrumento de transformación</p>	Sensibilización	Proyecto 1: Llamar la atención sobre la falta de legislación y de políticas destinadas a la protección de los derechos de los jóvenes. Taller en escuelas de bellas artes para realización de afiches alusivos a vulneración de derechos	Taller en escuelas de bellas artes para realización de afiches alusivos a vulneración de derechos Afiches y murales en vía pública	<p>Se convocará y formará a jóvenes artistas para que formen a otros jóvenes.</p> <p>Se promoverá especialmente la participación de artistas mujeres.</p> <p>Los afiches y murales se realizarán sobre temas de interés de los y las jóvenes.</p>
		Incidencia política	Proyecto 2: Sumar adhesiones a la ley para que la misma sea tratada por la Cámara de Diputados.	Mesas informativas y para reunir firmas. Campaña en redes sociales	Se realizarán recursos informativos de base que puedan ser adaptados por los jóvenes que se sumen a la campaña

Otro forma de elaborar el cuadro de correspondencia es:

<i>Nombre del proyecto</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Evidencias</i>	<i>Actividad</i>	<i>Resultados Esperados</i>
	Incrementar la visibilidad pública de la Red de Mujeres Solidarias (sus objetivos, prioridades y logros).	<p>Al menos X apariciones en los medios gráficos y/o televisivos y/o radiales de cobertura nacional en el término de X meses.</p> <p>Un incremento del X % en las referencias a la RMS en los medios gráficos de cobertura nacional en el lapso de un año.</p>	<p>Monitoreo de prensa gráfica, radial y televisiva.</p> <p>Clip ping de medios.</p>	<p>Elaboración de gacetillas y boletines de prensa.</p> <p>Publicación y distribución de la Revista X.</p> <p>Elaboración de sistematización de la experiencia de la Red para su divulgación en reuniones, congresos, foros, etc.</p> <p>Elaboración de una serie de materiales de comunicación institucional: Web; folleto; etc.</p>	<p>X gacetillas y boletines distribuidos</p> <p>X revistas editadas y distribuidas.</p> <p>Un documento de sistematización de la experiencia publicado.</p> <p>institucional: Web; folleto; etc.</p>

## 6. Cronograma

Describe el orden de las actividades y tareas a realizarse por períodos de tiempo definidos para obtener los resultados esperados (a corto, mediano y largo plazo). Puede expresarse en un diagrama de barras de Gant, en un diagrama PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas), o en un diagrama CPM (Método de la ruta crítica). Las tareas se distribuyen por unidad de tiempo (horas, días, semanas, meses, años), de manera lógica y lineal. Las actividades se agrupan por productos, por fases, o componentes del pro-

yecto, y detalladas por tareas. Para cada tarea se precisan la fecha de iniciación y de finalización. Es útil para ordenar cronológicamente las actividades, visualizar el conjunto de actividades que demanda la realización del diseño estratégico. Es un recurso necesario para el *seguimiento de la gestión*.

#### Ejemplo de cronograma

<b>Actividad</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>
<b>Actividad 1</b> (describir)	X	X	XXXX					XX		X
<b>Actividad 1</b> (describir)	X	X	X							
<b>Actividad 1</b> (describir)	X	X	XXX							

## 7. Presupuesto

*Un presupuesto sirve para traducir los proyectos del diseño estratégico en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo (ingresos). Es una estimación o conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo. Es un plan operaciones y recursos para ejecutar la planificación y que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos. Hacer un presupuesto es sentarse a planear lo que se quiere hacer en el futuro y expresarlo en dinero. Hacer un presupuesto es también planificar el futuro. Las preguntas que nos hacemos son: ¿Cuánto gastar? ¿En qué tiempo? ¿De dónde se van obtener los recursos?*

*Un modelo posible de presupuesto:*

<b>Proyecto 1</b>	<b>Financiamiento</b>			
Descripción del gasto por rubros	Contraparte org.S	olicitado a...	TOTAL	%
1. Rubro X Detalle de insumos Subtotal	\$	\$	\$	
2. Rubro X Detalle de insumos Subtotal	\$	\$	\$	
3. Costo total del proyecto	\$	\$	\$	
Porcentajes	%	%	%	
Los rubros pueden ser: Bienes de uso, de consumo, honorarios, viáticos, etc.				

## Bibliografía general

AAVV, *Voces soberanas: experiencias de periodismos ciudadano*. Bogotá (Colombia), Centro Educativo Audiovisual (Cedal), 2005.

Acevedo, María José, "La entrevista institucional al servicio de una perspectiva comprensiva". Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, 1999. En línea <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/mja%20la%20entrevista.pdf> Recuperado el 23 de enero de 2018.

Alfaro Moreno, Rosa María, "La comunicación como relación para el desarrollo" en *Una comunicación para otro desarrollo*. Lima, Calandria, 1993. En línea [http://www.bantaba.ehu.es/formarse/ficheros/view/LA\\_COMUNICACION%20COMO\\_RELACION\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO.pdf?revision\\_id=56270&package\\_id=37242](http://www.bantaba.ehu.es/formarse/ficheros/view/LA_COMUNICACION%20COMO_RELACION_PARA_EL_DESARROLLO.pdf?revision_id=56270&package_id=37242) Recuperado el 23 de enero de 2018.

Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar, María José, *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, Editorial Lumen/Hvmanitas, 2005.

Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER), *Mirando al espejo. Para remirar el proyecto político comunicativo*. Asunción, ALER-SICOM, 2011.

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, "La formulación de una visión de futuro compartida", en *Comunicación en la planificación y gestión del desarrollo local. Haciendo desarrollo con la gente*. Lima, Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2001, 7. En línea [https://issuu.com/calandriaperu/docs/la\\_comunicacion\\_en\\_la\\_planificacion](https://issuu.com/calandriaperu/docs/la_comunicacion_en_la_planificacion) Recuperado el 22 de enero de 2018.

Baena Páez, Guillermina, *Inteligencia prospectiva... para jalar el futuro*. México, UNAM, 2010.

Baena Páez, Guillermina, *Técnicas de prospectiva social*. México, DGAPA UNAM, 2007. En línea <http://www.centropaz.com.ar/publicaciones/publicaciones17.pdf> Recuperado el 14 de abril de 2017.

Balandier, Georges, *El poder en escenas. De la representación del poder al poder de la representación*". Barcelona, Ediciones Paidós, 1994.

Bonicatto, María, "La escena de lo social. El lugar donde se procesan los problemas" en *Revista Escenarios N° 15. La producción de conocimiento en*

*trabajo Social y sus aportes a la intervención*. Buenos Aires, Espacio Editorial, 2010. En línea [http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/clase\\_11\\_bonicatto.pdf](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/clase_11_bonicatto.pdf) Recuperado el 22 de enero de 2018.

Bourdieu, Pierre, "Sobre el poder simbólico", en *Intelectuales, política y poder*, traducción de Alicia Gutiérrez, Buenos Aires, UBA/ Eudeba, 2000.

Bruno, Daniela, Bidart María Laura, Tufro Lucila, y Demonte Flavia, *Con todas las voces. Comunicar en clave de géneros*, Buenos Aires, Trama-Pico de Lora, 2009.

Bruno, Daniela, "Comunicación y Políticas Públicas en la Argentina Posneoliberal. Propuestas para una práctica profesional políticamente situada", *Revista Question Vol 1, No 34*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social-Universidad Nacional de La Plata, 2012. En línea <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1431> Recuperado 22 de enero de 2018.

Canales Francisca, Alvarado, Eva Luz de, Pineda, Elia, *Metodología de la Investigación* (2ª edic.). Organización Panamericana de la Salud, 1994. En línea <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf> Recuperado 22 de enero de 2018.

Carballeda, Alfredo, *La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales*. Buenos Aires, Paidós, 2002.

Carballeda, Alfredo, *Los cuerpos fragmentados. La intervención en lo social en los escenarios de la exclusión y el desencanto*, Buenos Aires, Paidós, 2008.

Carrión Rosende, Iñigo y Iosune Berasategi, Vitoria, "Guía para la elaboración de proyectos", España, Instituto Vasco de cualificaciones y formación profesional, 2010. En línea [http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia\\_elaboracion\\_proyectos\\_c.pdf](http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia_elaboracion_proyectos_c.pdf) Recuperado 25 de enero de 2018.

Carvajal, Juan Carlos, "Módulo 0: Territorio y cartografía social". Papayan, Asociación de Proyectos Comunitarios, 2005.

Coordinación Nacional de Información Pública y Comunicación del Ministerio de Salud de La Nación, *Funciones Básicas de Información y Comunicación en Salud Pública*, Buenos Aires, 2011.

Cotera Fretel, Alfonso, "Manual: Elaboración de proyectos de desarrollo". Manual de las jornadas del seminario-taller "Proyectos de desarrollo para el



buen vivir” realizadas los días 27 y 28 de octubre, 17 y 18 de noviembre y 15 y 16 de diciembre del 2012 en Lima, Perú. En línea <http://www.noticiasaliadas.org/manuales/manual-de-elaboracion-de-proyectos.pdf> Recuperado el 25 de enero de 2018.

De Ugarte, David, *El poder de las redes. Manual para personas, colectivos y empresas abocadas al ciberperiodismo*. Madrid, Ediciones El Cobre, 2007. En línea <https://lasindias.blog/el-poder-de-las-redes> Recuperado el 29 de enero de 2018.

Del Cid Vargas, Paula, *Mapeo de actores sociales: VIH y violencia contra las mujeres en Guatemala*. Washington, Comisión Interamericana de Mujeres-OEA, 2010. En línea: [http://www.oas.org/es/cim/docs/MapeoGUT\[Final\].pdf](http://www.oas.org/es/cim/docs/MapeoGUT[Final].pdf) Recuperado el 27 de enero de 2018.

Di Virgilio, María Mercedes y Solano, Romina, *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales* (1ª edic.). Buenos Aires, Fundación CIPPEC, 2012. En línea [https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec\\_uni\\_monitoreo\\_evaluacion.pdf](https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_monitoreo_evaluacion.pdf) Recuperado el 29 de enero de 2018.

Dirección de Desarrollo Rural, “Desarrollo territorial participativo y negociado (DTPN). Un enfoque para el desarrollo rural”. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2005. En línea [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0145/desarrollo\\_territorial\\_participativo\\_y\\_negociado\\_dtpn\\_.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0145/desarrollo_territorial_participativo_y_negociado_dtpn_.pdf) Recuperado el 23 de enero de 2018.

Foro del Sector Social, *Manual de participación e incidencia para organizaciones de la sociedad civil*. Buenos Aires, Foro del Sector Social, 2004.

Fretel, Alfonso Cotera, *Manual: elaboración de proyectos de desarrollo*. Lima (Perú), Comunicaciones Aliadas, 2012. En línea <http://www.noticiasaliadas.org/manuales/manual-de-elaboracion-de-proyectos.pdf> Recuperado el 19 de enero de 2018.

Gabiña, Juan, *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Santafé de Bogotá: Alfaomega-Marcombo, 1999.

Galeano, Maria Eumelia, *Diseño de proyectos de la investigación cualitativa*. Medellín, Fondo Editorial Universidad Eafit, 2004.

Gatti, Claudia, *El rol del concepto de ‘prácticas sociales’ en el análisis de la producción del espacio común*, Buenos Aires, Instituto G. Germani, 2007.

En línea [http://webiigg.sociales.uba.ar/iigg/jovenes\\_investigadores/4jornadasjovenes/EJES/Eje%206%20Espacio%20social%20Tiempo%20Territorio/Ponencias/GATTI\\_Claudia.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/iigg/jovenes_investigadores/4jornadasjovenes/EJES/Eje%206%20Espacio%20social%20Tiempo%20Territorio/Ponencias/GATTI_Claudia.pdf) Recuperado el 14 de abril de 2017.

Giovacchini, Carlos, "El trabajo con problemas en el proceso de planificación en salud pública". Campus virtual de salud pública, Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud, documento de trabajo, s/f. En línea [https://cursospaises.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/61936/mod\\_resource/content/1/M2%20-%202-Giovachhini\\_Problemas\\_PlanificacionSP.pdf](https://cursospaises.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/61936/mod_resource/content/1/M2%20-%202-Giovachhini_Problemas_PlanificacionSP.pdf) Recuperado el 24 de enero de 2018.

Gramsci, Antonio, *Los intelectuales y la organización de la cultura*, traducción de Raúl Sciarreta. Buenos Aires, Nueva visión, 1984.

Godet, Michel, *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. París: Cuadernos de LIPS, 2000. En línea <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf> Recuperado el 14 de abril de 2017.

Gómez Arias, Rubén Darío, *Manual de gestión de proyectos* (2ª edic.). Colombia, de Universidad de Antioquia, 2013. En línea [http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/eva/pluginfile.php/6117/mod\\_resource/content/2/Manual%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos.pdf](http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/eva/pluginfile.php/6117/mod_resource/content/2/Manual%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos.pdf) Recuperado el 25 de enero de 2018.

Guber, Rosana, *La Etnografía. Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial, Norma, 2001. En línea <https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/guber-r-2001-la-etnografia.pdf> Recuperado el 22 de enero de 2018.

GTZ, Planificación como instrumento de gestión y dirección de proyectos, s/f. En línea <http://www.jjponline.com/marcologico/planning.html> Recuperado el 20 de enero de 2018.

Huergo, Jorge, *Métodos de investigación cualitativa en comunicación*. La Plata: Mimeo, 2001.

Jaramillo López, Juan Camilo, "Propuesta general de comunicación pública". Bogotá (Colombia), Universidad Externado de Colombia, 2012.

Jaramillo López, Juan Camilo, "¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? El arte del ajedrecista", ponencia presentada en el VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, "Comunicación Estratégica o Estrategias de Comunicación, he ahí la cuestión del DIRCOM", realizado del 28 al 30 de septiembre de 2011 por la Universidad

Autónoma de Occidente, Cali (Colombia). En línea <http://www.comminit.com/la/node/9286436> Recuperado el 16 de septiembre de 2012

Iconoclasistas, *Manual de mapeo* 2013. Buenos Aires, Iconoclasistas. En línea [https://issuu.com/iconoclasistas/docs/manual\\_de\\_mapeo\\_2013](https://issuu.com/iconoclasistas/docs/manual_de_mapeo_2013) Recuperado el 29 de enero de 2018.

Jaramillo López, Juan Camilo, (dir.), *Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado* (MCPOI) Usaid–Casals & Associates Inc. – Comunicación Pública estrategias, Bogotá, 2004.

Kaplún, Gabriel, "Proyectos, deseos y otros cuentos sobre comunicación y desarrollo", en Cimadevilla, Gustavo y Carniglia Eduardo (editores), *Comunicación, ruralidad y desarrollo: mitos, paradigmas y dispositivos del cambio*. Buenos Aires, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), 2004.

Lamas, Ernesto, en Radio Revés *Hacer diciendo. Cartilla de formación para la gestión de equipos de trabajo en radios populares, ciudadanas*. Córdoba, Escuela de Ciencias de la Información, 2007. Disponible en: [http://www.vivalaradio.org/gestion-radios-comunitarias/PDFs/GES\\_organizacion\\_06equipos-trabajo.pdf](http://www.vivalaradio.org/gestion-radios-comunitarias/PDFs/GES_organizacion_06equipos-trabajo.pdf) Recuperado el 27 de enero de 2018.

Landini Fernando, "Racionalidad económica campesina". *Mundo Agrario*, vol. 12, n° 23, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Centro de Historia Argentina y Americana, 2011. En línea <http://mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v12n23a14/195> Recuperado el 23 de enero de 2018.

Marques de Melo, José, "Identidades culturales latinoamericanas", en Marques de Melo, José (coord.), *Tiempo de la comunicación global*. São Paulo, Ed. IMES, 1996.

Martin-Barbero, Jesús, *Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2002.

Martín Gutiérrez, Pedro "El sociograma como instrumento que desvela la complejidad", en *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. N.º 2, España, 1999.

Martín Gutiérrez, Pedro, "Mapas sociales: método y ejemplos prácticos", en Montañés Serrano, Rodríguez-Villasante Prieto y Martín Gutiérrez, Pedro Martín (coord.), *Prácticas locales de creatividad social*. España, El Viejo Topo,

pp. 91-113, 2001. En línea [http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/lcc2\\_practicas\\_locales\\_creatividad\\_social.pdf](http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/lcc2_practicas_locales_creatividad_social.pdf) Recuperado el 28 de enero de 2018.

Martínez Guarino, Ramón, *Estrategias de gestión y microplaneamiento*. Buenos Aires, Lumen-Humanitas, 1995.

Martínez, Marcela, "Sostener una invitación. La gestión de proyectos comunitarios. Construcción de proyectos en ciencias sociales". Buenos Aires, CAICYT-CONICET, 2009.

Martínez, Rodrigo, Fernández, Andrés, "Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. Árbol de problema y áreas de intervención". Naciones Unidas, CEPAL, s/f. En línea [https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL\\_Arbol\\_Problema.pdf](https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf) Recuperado el 19 de enero de 2018.

Martinic, Sergio, "La construcción dialógica de saberes en contextos de educación popular". en *Aportes* N° 46, Bogotá, 1996.

Massoni, Sandra, *Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2007.

Massoni, Sandra, "Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente" en *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2007.

Massoni, Sandra, *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*, Rosario, Homo Sapiens, 2011.

Mata, María Cristina, *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Buenos Aires, CCE La Crujía, 1994.

Matus, Carlos, *Política, Planificación y Gobierno*, Santiago de Chile, Fundación Altadir, 1987.

Matus, Carlos, *Estrategia y plan* (11ª edic.). Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores, 1998.

Matus, Carlos, *MAPP Método Altadir de Planificación Popular* (1ª edic.). Buenos Aires, Lugar Editorial, 2007.

Matus, Carlos, *Teoría del juego social*. Remedios de Escalada (Argentina), UNLa, 2007.

Merello, Agustín, *Prospectiva. Teoría y práctica*. Buenos Aires, Editorial Guadalupe, 1973.

Middleton, John, *Enfoques sobre la planificación de la comunicación*. Quito, CIESPAL-UNESCO, 1981.

Mojica, José Francisco y Puentes, Rocío, "Propuesta de marco de políticas comunes en prospectiva científica y tecnológica en los países del CAB" (2ª edic.). *Serie documentos. Ciencia, tecnología e innovación No. 0025*, Bogotá, 2009.

Mojica, José Francisco, *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: Convenio Andrés Bello-Univ. Externado de Colombia, 2005.

Mojica, José Francisco, "Determinismo y construcción del futuro", Ponencia III Encuentro Latinoamericano de prospectiva UNESCO. Río de Janeiro, septiembre, 1999. En línea [http://www.wuranga.com.ar/images/recomendados/14\\_mojica\\_determinismo.pdf](http://www.wuranga.com.ar/images/recomendados/14_mojica_determinismo.pdf) Recuperado el 19 de enero de 2018.

Molina López, Luis, "La cartografía social y su aplicación a la planificación municipal y regional", Grupo de estudios urbano regionales del Magdalena Medio Unipaz, Villavicencio, 2005.

Morin, Edgard, *¿Hacia el abismo? Globalización en el siglo XXI*. Madrid, Paidós, 2010.

OIT- IPEC, *Guía básica para la preparación de perfiles de proyectos* (2ª edic.). San José, Oficina Internacional del Trabajo. Educación cooperativa, Formación de formadores, Elaboración de proyectos, 2004. En línea [http://white.lim.ilo.org/ipec/documentos/guia\\_basica\\_perfiles\\_proyectos.pdf](http://white.lim.ilo.org/ipec/documentos/guia_basica_perfiles_proyectos.pdf) Recuperado el 22 de enero de 2018.

Orozco Gómez, Guillermo, *Al rescate de los medios*, México D.F., Universidad Iberoamericana – Fundación Manuel Buendía, 1994.

Pérez, Rafael Alberto, "Estrategias de comunicación para el cambio social. Un enfoque cultural para el diseño de políticas anti-corrupción". FISEC ESTRATEGIAS, Año II, Revista nº 3, págs. 3-18, 2006.

Pérez, Rafael Alberto, "Estrategar. El fenómeno perdido de la teoría estraté-

gica". III Encuentro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación. México, 2005. En línea [https://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/ESTRATEGAR\\_RAFAEL\\_ALBERTO\\_PEREZ.pdf](https://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/ESTRATEGAR_RAFAEL_ALBERTO_PEREZ.pdf) Recuperado el 29 de enero de 2018.

Pérez, Rafael Alberto, *Estrategias de Comunicación*, Madrid, Editorial Ariel, 2008.

Pozo Solís, Antonio, "Mapeo de actores sociales", mimeo, Lima, 2007. En línea <https://dpp2012.files.wordpress.com/2012/08/05-pozo-solc3ads.pdf> Recuperado el 22 de enero de 2018.

Prieto Castillo, Daniel, "La experiencia de CIESPAL en los años 90". *Revista Chasqui*, No. 67, Quito, 1999. En línea <http://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/1318/1347> Recuperado el 14 de abril de 2017.

Prieto Castillo, Daniel, *Diagnóstico de comunicación*. Quito, CIESPAL, 1990.

Prieto castillo, Daniel, *La comunicación en la educación* (2ª edic.). Buenos Aires, La Crujía, 2004.

Programa Formujer, *Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad*. Montevideo: CINTERFOR, 2003. En línea [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/comunica.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/comunica.pdf) Recuperado el 25 de enero de 2018.

Robirosa, Mario y otros, *Turbulencia y Planificación social*, Buenos Aires, Ed. UNICEF, Siglo XXI, 1990.

Robirosa, Mario, "Articulación, negociación, concertación", en *Revista Mundo Urbano*, N 28, 2006. En línea <http://www.mundourbano.unq.edu.ar/index.php/ano-2002/55-numero-17/82-2-articulacion-negociacion-concertacion> Recuperado el 28 de enero de 2018.

Samaja, Juan, *Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica* (3ª edic.). Buenos Aires, Eudeba, 2005.

Sirker, Karen, (editora), *Incidencia política, comunicación y formación de coaliciones*. Curso de Empoderamiento Comunitario e Inclusión Social, 2002.

Sirvent, María Teresa, "El Proceso de Investigación", Departamento de Ciencias de la Educación, Investigación y Estadística Educacional I, Universidad de Buenos Aires, 2006.

Solomianski, Alejandro, *Significado estructural, historia y tercer mundo en Amores perros*, Revista A Contracorriente, Vol. 3, No. 3, 17-36, 2006.

Taller Anual de la Orientación de Políticas y planificación de la comunicación de la carrera de Comunicación. Trabajos de diagnósticos dinámicos grupos de estudiantes. Universidad de Buenos Aires, 2010.

Taller de Planificación De Procesos Comunicacionales, "El sentido de las técnicas en el diagnóstico dinámico desde la Comunicación". La Plata: Documento de cátedra, 2009. <http://es.scribd.com/doc/16010361/El-Sentido-de-Las-Técnicas> Recuperado el 15 de febrero de 2012.

Toro, José Barbardo y Rodriguez, Martha, "La comunicación y la movilización social en la construcción de los bienes públicos". Serie de Documentos de Trabajo I-25, Banco Interamericano de Desarrollo, 2001. En línea <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/2220179.pdf> Recuperado el 22 de enero de 2018.

Uranga, Washington y Bruno, Daniela, *Tres perspectivas para comprendernos*, Buenos Aires, Mimeo, 2001.

Uranga, Washington, "La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional". Conferencia dictada en la Semana de la Comunicación en las Organizaciones, Universidad Nacional de Rosario (Argentina), 25 de agosto de 2004.

Uranga, Washington, "El cambio social como acción transformadora", en ENZ, A. y otras. *Comunicar para el cambio social*. Buenos Aires: Comunia - La Cruzía Ediciones, 2006.

Uranga, Washington, *Mirar desde la comunicación*, Buenos Aires, Mimeo, 2007.

Uranga, Washington, *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Buenos Aires, Mimeo, 2008.

Uranga, Washington, *Para pensar las estrategias de comunicación*, Buenos Aires, Mimeo, 2011.

Uranga, Washington y Thompson, Héctor, (coordinadores). *La incidencia como camino para la construcción de ciudadanía. Una propuesta para trabajar desde la comunicación*. Buenos Aires, Editora Patria Grande, 2016.

Uranga, Washington, *Conocer, transformar, comunicar*. Buenos Aires, Editora

Patria Grande, 2016.

Vargas, Teresita y Zapata, Natalia, *Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*. Buenos Aires, San Pablo, 2010.

Villasante, Tomás, "Metodologías. ¿Para qué? ¿Para quién?" en *La Dinámica del contacto*". Movilidad, encuentro y conflicto en las Relaciones Interculturales, Barcelona: Fundación CIDOB, 2012.

Velasco, Honorio y Díaz de Rada, Ángel, "Describir, traducir, explicar, interpretar", en *La Lógica de la Investigación etnográfica. Un modelo de trabajo para etnógrafos de escuela* (5ª edic.). Madrid, Editorial Trotta, 2006. En línea <http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/lauv/Velasco-Diaz-de-Rada-La-logica-de-la-investigacion-etnografica-pp-17-134-Conflicto-con-la-codificacion-Unicode.pdf> Recuperado el 23 de enero de 2018.

Vizer, Eduardo, *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad* (2ª edic.). Buenos Aires, La Crujía, Ediciones, 2006.



## **Sobre las/os autoras/es**

### ***Santiago Algranati***

Es Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA). Se desempeña como docente en la facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP y en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA. Participa de proyectos de extensión e investigación vinculados con organizaciones sociales, políticas públicas e incidencia. Posee experiencia en gestión y capacitación en diversas áreas del Estado a nivel nacional y municipal vinculadas a DDHH y Salud.

### ***Gabriel Appella***

Es Licenciado en Comunicación Social. Se desempeña como docente universitario y extensionista en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP y como educador en DDHH en el ámbito de la Secretaría de Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires. Desde hace 10 años se dedica a la formación docente inicial y permanente en temas de educación y derechos humanos. Tuvo a su cargo la gestión académica del Postítulo de Educación y Derechos Humanos, Programa Nacional de Formación Permanente "Nuestra Escuela" del Ministerio de Educación de la Nación (2014-2017). Coordinador editorial del Cuaderno pedagógico de Educación y Ampliación de Derechos (INFD, 2015), Co-autor del Manual para organizaciones sociales "El Derecho a tener Derechos" (Ed. El Colectivo, 2008).

### ***Daniel Paola Bruno***

Es Argentina. Reside en ese país. Licenciada en Comunicación Social (Universidad de Buenos Aires/UBA). Magíster en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales (Universidad Nacional de La Plata/UNLP). Doctora en Ciencias Sociales (UBA).

Actualmente cursa el Programa de Posdoctorado de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA desarrollando su estancia posdoctoral en el Grupo de Estudios en Salud Laboral y Ambiental dependiente del Departamento de Ambiente y Turismo y el Departamento de Salud y Actividad Física de la Universidad Nacional de Avellaneda bajo la Dirección del Dr. Marcelo AMABLE. Actualmente es profesora titular regular del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS) de la UNLP y Profesora Asociada regular del Taller Anual de la Orientación en Políticas y Planificación Social de la Carrera de Comunicación Social en la Facultad de Ciencias Sociales (FSOC) de la UBA. Además es docente de Taller de Tesis I y II en la Maestría en Políticas Sociales de la FSOC/UBA, del Seminario de Metodología de la Investigación en Comunicación del Doctorado en Comunicación de la FPyCS/UNLP en convenio con UNIMINUTO

(Bogotá, Colombia) y del Taller de Planificación de Estrategias de Comunicación en la Especialización en Comunicación y Salud (FPyCS/UNLP) . Dirige proyectos de investigación vinculados a la salud y la acción colectiva de organizaciones y movimientos de economía popular (en FSOC/UBA) y a la comunicación pública en políticas sociales (en FPyCS/UNLP). Como integrante de Trama Asoc. Civil desarrolló entre 2016 y 2017 investigaciones en el campo de la comunicación y el cáncer para el Instituto Nacional del Cáncer (Argentina). Integra actualmente el Comité Académico del Laboratorio de Género y Comunicación de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, la Comisión de Posgrado de la Maestría en Políticas Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, los Comités Evaluadores de la Revista de Comunicación y Salud del Instituto Internacional de Comunicación y Salud, y de la Revista de Salud Pública del Ministerio de Salud de la Nación. Se desempeña desde 2015 como Secretaria Académica de la Especialización en Comunicación y Salud (FPyCS/UNLP).

### ***Cecilia Huarte***

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional, egresada de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Cursó el Posgrado de sobre "Gestión y Política en Cultura y Comunicación", en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Fue docente auxiliar del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP). Entre 2007 y 2008 asistió técnicamente al Consejo Consultivo Provincial de Políticas Públicas, en el marco del Ministerio de Desarrollo Social bonaerense. Desde 2010 desarrolla su labor profesional en el Ministerio de Salud de la Nación en la Coordinación de Información Pública y Comunicación. Además, ha realizado consultorías para diversos organismos de la sociedad civil (FEIM, Unicef Argentina, entre otros) y participó de diversas publicaciones académicas y de sensibilización social sobre políticas públicas, salud y comunicación estratégica.

### ***Martín E. Iglesias***

Es magíster en Industrias Culturales y licenciado en Comunicación Social (UNLP). Se desempeña como docente en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, la Universidad Virtual de Quilmes y el Centro de Estudio Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba. Participa en proyectos de extensión e investigación relacionados con organizaciones sociales y medios de comunicación comunitarios. Desde hace más de 15 años forma parte del equipo promotor de la emisora de radio cooperativa Ahijuna donde fue su director entre 2005 y 2010. Posee experiencia de gestión en distintas áreas del estado a escala municipal, provincial y nacional.

### **Andrea Iotti**

Es Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional (UNLP). Cuenta con estudios de maestría en ciencias Sociales y Humanidades con mención en Comunicación (Universidad Nacional de Quilmes).

Es docente de grado y posgrado e investigadora de la FPyCS (UNLP). En el campo de la docencia se desempeña como jefa de trabajos prácticos en las asignaturas Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (cátedra II) y Didáctica de la Comunicación (en grado), y en especializaciones en Prácticas, Medios y Ámbitos Educativo Comunicacionales y en la Comunicación y Género (en posgrado).

En cuanto a su experiencia profesional, trabajó en capacitación docente, fue responsable de contenidos de la especialización superior de Educación y Derechos Humanos y asesora de la Dirección Provincial de Planeamiento (Dirección General de Cultura y Educación) entre el año 2006 y 2015.

Actualmente se desempeña como consultora en temas de planeamiento educativo y en monitoreo y evaluación de políticas educativas.

### **Cecilia Mariel Pagola**

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional (UNLP). Se desempeña como docente en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP). Participó en proyectos de extensión con otras unidades académicas de la misma Universidad, vinculados a la perspectiva de comunicación comunitaria. Coordinadora del espacio virtual "Proyecto Enfoques" especializado en salud mental y adicciones. Integra el área de Prensa y Comunicación de la Subsecretaría de Determinantes Sociales del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires.

### **Washington Uranga**

Es periodista, docente e investigador de la comunicación. Su campo de especialización son los temas de comunicación vinculados con la ciudadanía, la participación, las políticas públicas y la planificación de procesos comunicacionales. Se desempeña como editorialista del diario Página 12 (Buenos Aires), y escribe sobre temas de comunicación en medios académicos y científicos. Asesora a organizaciones sociales, entidades públicas y gobiernos. Dicta cursos en grado y posgrado, fue director de la Maestría en Planificación de Procesos Comunicacionales (UNLP) y de la Maestría en Periodismo (UBA) y actualmente dirige la Maestría en Comunicación Institucional de la Universidad Nacional de San Luis.

### ***Teresita Vargas***

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional (UNLP). Se especializa en políticas y planificación de la comunicación. De manera complementaria, está formada en gestión de la comunicación institucional y gubernamental y en gestión y control de políticas públicas. Desde 2002, se desarrolla en comunicación de políticas públicas en la coordinación de equipos de comunicación en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Ministerio de desarrollo de la Provincia de Buenos Aires y el Ministerio de Industria de la Nación. Actualmente participa en proyectos de extensión e investigación relacionados con organizaciones sociales. Se desempeña como docente universitaria en materias de posgrado en la Maestría de DirCom de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) y en la Universidad Nacional de San Luis (Argentina). En grado es docente regular en la Carrera de Comunicación Social de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES); la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP) y la Carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA).

### ***Natalia Rosana Zapata***

Especialista y Magíster en Ciencias Sociales -mención Comunicación- (UNQ), Licenciada y Profesora en Comunicación Social (UNLP). Se desempeña como docente en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP y en la Facultad de Ciencias de la Salud de la UCALP. Participa en proyectos de extensión e investigación relacionados con organizaciones sociales, medios de comunicación y educación en contextos de encierro. Desde hace 20 años integra el área de Prensa y Comunicación del Ministerio de Justicia de la Provincia de Buenos Aires.



