



**COMUNICACIÓN PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA**  
**PROPUESTA DE MATRIZ PARA ANALIZAR CAPACIDADES Y HABILIDADES**  
**COMUNICACIONALES DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ACCIÓN POLÍTICA**

Washington URANGA

Univ. Nacional de Quilmes, Univ. Nacional de La Plata

Univ. de Buenos Aires (Argentina)

[wuranga@wuranga.com.ar](mailto:wuranga@wuranga.com.ar)

**Objetivo de la presentación**

Problematizar algunos ejes que vinculan la comunicación, con los procesos de incidencia y la acción política en las prácticas sociales, como parte del ejercicio de los derechos ciudadanos, reconociendo a las organizaciones sociales como protagonistas de la construcción de lo público. Compartir una matriz de análisis para evaluar analizar capacidades y habilidades comunicacionales de las organizaciones en la acción política.

**Características**

Reflexión teórica y propuesta metodológica a partir del trabajo de campo.

**Palabras clave:** comunicación, incidencia política.

**Resumen**

A partir del trabajo de campo y de la investigación realizada con organizaciones sociales y políticas que manifiestan vocación de incidencia política en el ámbito de

la sociedad, se han sistematizado capacidades y habilidades organizacionales y comunicacionales que caracterizan a estas organizaciones y se las ha trasladado a una matriz de análisis que puede ser de utilidad tanto para el análisis situacional desde la comunicación (o diagnóstico organizacional/comunicacional, según como se lo entienda) como para diseñar y proyectar el desarrollo de las mismas organizaciones. El trabajo parte de reconocer la comunicación como escenario, como estrategia y como planificación de medios y productos. La matriz describe las características pertinentes de los niveles de incidencia e incluye indicadores que pueden relevarse tanto en la organización como en las acciones de comunicación. Se la propone como una herramienta destinada tanto al estudio de las organizaciones desde la perspectiva comunicacional, como para planificar la estrategia comunicacional de estas mismas organizaciones.

La acción política, particularmente en nuestros países latinoamericanos y caribeños, ha venido tomando formas diferentes, transformándose por la fuerza y la acción de muy diversos actores. En gran parte de los casos estas prácticas son más el resultado de la búsqueda de alternativas en escenarios caóticos que la consecuencia de estrategias claramente diseñadas en función de objetivos políticos. Como derivación directa de ello se han modificado las formas de hacer política, se transforman los modos de participación en la sociedad y hay nuevas artes y metodologías para la incidencia en lo público. Muchos de estos cambios transcurren a contramano o al margen de los mecanismos institucionales formales del sistema democrático. La comunicación, entendida como la compleja trama de estrategias, medios y productos, es uno de los escenarios donde se dirime la lucha política y dentro del cual todos los actores buscan desarrollar acciones que aporten a sus propósitos posicionándose como protagonistas de la lucha por el poder.

No se puede pensar la política al margen de la comunicación y la comunicación está atravesada por la acción política. Por supuesto que sin entender esta última de manera restringida, limitada a la acción partidaria institucional. Se trata más bien de comprender la política desde la perspectiva amplia de la ciudadanía. Y a ésta en los términos que señala Adela Cortina al afirmar que *“la ciudadanía es primariamente una relación política entre un individuo y una comunidad política, en virtud de la cual el individuo es miembro de pleno derecho de esa comunidad y le debe lealtad permanente”*. Desde esta mirada la condición de ciudadano radica en *“el reconocimiento oficial de la integración del individuo en la comunidad política”* (CORTINA, 2001). Agregando a ello que la ciudadanía no es un bien dado que se adquiere naturalmente, sino que se construye mediante la acción política. *“Ser ciudadano implica entender que el orden de la sociedad (las leyes, las costumbres, las instituciones, las tradiciones, etc.) no es natural. El orden social es un invento, una creación hecha por los hombres y las mujeres de la misma sociedad. Y entender que si el orden que se tiene no produce dignidad, se puede transformar o crear uno nuevo, en cooperación con otros”* (TORO y RODRÍGUEZ, 2001: 22). La ciudadanía es inseparable de la política, y ambas están vinculadas con el desarrollo, comprendido como cambio social. Particularmente si se tiene en cuenta, como lo sostiene Gustavo CimaDevilla, que *“el desarrollo puede ser entendido como una modalidad de intervención que busca modificar estados de la realidad protagonizados por diversos actores”* (CIMADEVILLA en THORNTON y CIMADEVILLA, 2008: 101).

¿Cuál es el escenario actual de la acción política? O, dicho de otra manera, ¿cuáles son los lugares o los ámbitos de construcción del poder?

La construcción del poder está hoy claramente vinculada a la gestión y, en particular, a la gestión de lo público, entendido como ámbito ineludible de actuación de la ciudadanía. *“Lo público es más amplio y rebasa ampliamente lo*

*estatal, sin que esto signifique desconocer que las instituciones públicas por excelencia deben ser el Estado y las Leyes, precisamente porque la fortaleza de lo público proviene de su capacidad de sintetizar y representar los intereses, contradictorios o no, de todos los sectores de la sociedad” (TORO, 2003). Esta diferenciación entre el Estado y lo público no es apenas un ejercicio de discernimiento intelectual, sino que expresa nuevas realidades y otras formas de participación ciudadana en todos los niveles y en todos los espacios. “Nuestro despegue del mimetismo entre lo público y lo estatal ha tenido que ver con las modificaciones experimentadas en planteamientos sociales sobre la economía, las comunicaciones, la aplicación de la justicia. No es un mero debate teórico” (REY, 2006), asegura Germán Rey Beltrán.*

La acción política, que en la práctica solo para algunos tiene como fin último la toma y ejercicio del poder en la gestión del Estado a través del gobierno, es para la mayoría de la ciudadanía una labor de incidencia que busca debatir, aportar e influir en el rumbo de los acontecimientos y en las decisiones que los organismos del Estado adoptan en nombre del conjunto del pueblo.

Puede decirse entonces que, además de los partidos políticos o complementariamente a éstos (no pocas veces en lugar de éstos...), gran parte de la acción política la ejercen los ciudadanos organizados que actúan sobre temas, áreas o problemas que son de su directo interés. Son personas que se reúnen en asociaciones, movimientos, agrupaciones, nucleamientos de todo tipo y que, teniendo un propósito común, buscan incidir en un determinado recorte de la escena social. Las formas son múltiples y también distintos los grados que puede alcanzar la incidencia. Esta diversidad se refleja en la segunda columna de la matriz incluida en este trabajo (“Capacidades y habilidades organizacionales”).

*“La incidencia política para el desarrollo – dice Jan Servaes- es una combinación de acciones sociales diseñadas para conseguir compromiso político, apoyo a determinadas políticas, aceptación social y apoyo sistémico [systems support] en favor de un determinado objetivo o programa. Implica recopilar y estructurar la información de forma persuasiva, comunicar el caso a los poderes de decisión y a otros potenciales partidarios, incluyendo al público (a través de diversos canales interpersonales y mediáticos), así como estimular la acción de instituciones sociales, políticos e interesados en general en apoyo del objetivo o el programa” (SERVAES, 1992: 2).*

En este escenario es preciso desarrollar herramientas metodológicas que nos permitan sistematizar las prácticas para hacerlas inteligibles. Aún en el entendido de que todas las prácticas se ubican más allá y por encima de las teorías que pretenden explicarlas. En nuestro trabajo de investigación<sup>1</sup> hemos pretendido encontrar algunos parámetros para reconocer los aspectos comunicacionales que caracterizan a las organizaciones que trabajan con vocación de incidencia en lo público. Este esfuerzo está reflejado en la matriz de análisis que se incluye en este mismo texto y que pretendemos sea una herramienta para estudiar los procesos de incidencia tomando a la comunicación como un componente relevante del mismo. Una certeza que nos atraviesa es que en todos los casos y niveles, la comunicación es un componente esencial de la acción política de incidencia sobre lo público. Aparece de distintas formas: como **escenario**, como **estrategia**, como **planificación de medios y productos**. Pero siempre la comunicación es un componente esencial de la acción política contemporánea. Se puede decir que sin comunicación no hay incidencia.

## El escenario de la comunicación como ámbito de incidencia

A pesar del tiempo transcurrido desde la instalación de la comunicación como concepto reconocido en el campo académico, todavía persiste la necesidad de precisar a qué nos estamos refiriendo cada vez cuando decimos “comunicación”. Desde nuestra mirada estamos aludiendo a la complejidad de una trama significativa que es el resultado de las relaciones entre los sujetos, de las mediaciones comunicacionales y de los sentidos que se producen, social y culturalmente, en el ámbito de la sociedad. Hablamos, al mismo tiempo, de producción de significados y de disputa de sentidos y, en consecuencia, de la lucha política por el poder que implica la pretensión de instalar sentidos predominantes en los escenarios de actuación. Es lucha simbólica por la construcción de hegemonía. Dicha concepción se refleja en la tercera columna de la matriz (“Capacidades y habilidades comunicacionales”).

Esta comprensión de la comunicación y el acento en la complejidad, sumado a la perspectiva integral de derechos (que incluye el derecho a la comunicación) redefine, por un lado, el quehacer y el rol del/de la comunicador/a en la sociedad, pero también reposiciona a la comunicación en el marco de la política y de las decisiones políticas. No se puede, a nuestro juicio, pensar la comunicación al margen de la política, de las relaciones de poder, de la construcción social. Sandra Massoni sostiene que *“ser comunicador es, ante todo, un estilo de hacer”* (MASSONI, 2011: 32)<sup>ii</sup>.

En coherencia con esta mirada se puede sostener que el objeto de estudio de los comunicadores son las prácticas sociales y no exclusivamente los medios o los productos comunicacionales. Nos referimos a prácticas sociales comprendidas como la acción colectiva, organizada o no, consciente o no, en la que intervienen

actores diversos poniendo en juego sus saberes, intereses y poderes, generando formas de interacción que adquieren significación y que provocan consecuencias sociales, económicas, culturales y políticas, configurando los procesos históricos.

Nuestra preocupación se centra entonces en los procesos comunicacionales, entendidos como de escenario interacciones entre sujetos en el ámbito histórico de la vida cotidiana, lugar en el cual se producen, intercambian y negocian formas simbólicas y se generan sentidos atravesados por intereses y formas de poder. (URANGA, 2007).

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 compleja y básicamente 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.

Las mencionadas prácticas pueden describirse también como el ser y actuar de los sujetos en la historia. Son las personas, varones y mujeres, quienes van tejiendo y generando los procesos comunicacionales en toda su complejidad. La cultura, entendida como escenario, es la malla densa que se produce en el intercambio comunicativo, pero que a la vez es sustento de los sujetos y sus procesos, a los que contiene y les da sentido. En el espacio de la cultura se dan procesos de construcción de lo público a través de la comunicación y todos ellos expresan también luchas simbólicas por el poder en busca de un horizonte (explícito o no) de transformación.

Un grupo juvenil construye sus procesos comunicacionales a partir de la identidad individual y colectiva de sus miembros. Desde esas identidades “tiñe” a la cultura juvenil, pero también a la sociedad en la que vive y que lo contiene. Pero al mismo tiempo aquellas identidades primeras estuvieron atravesadas desde el inicio para el barrio, la ciudad, la escuela, el grupo, las redes sociales, los hábitos de consumo de productos culturales, los modos de asociación y de gestión, las acciones en busca de visibilidad y reconocimiento. No hay distinciones netas y, por el contrario, en todo hay marcas, huellas para ser reconocidas. En su accionar el grupo genera modos organizativos y forja capacidades y habilidades comunicacionales para incidir, instalar su perspectiva, su concepción del mundo y la historia, en su escenario de actuación.

De esto también hablamos cuando decimos complejidad. No se trata apenas de influencias sino de entrecruzamientos de sentido que, mediante la comunicación, van consolidando el “ser” y el “quehacer” de todos y cada uno de los actores sociales.

Los actores, en cuanto “textos” sólo pueden comprenderse en el “contexto” que les da origen, que los alimenta y al que alimentan.

Esta mirada se emparenta claramente con el pensamiento complejo desarrollado por Edgar Morin. Habla también de las acciones de los sujetos y de la manera como éstas pueden ser comprendidas en el marco de un proceso de construcción y de referencias cruzadas que construyen el sentido profundo de la misma. Dice Morin: *“Tómese el ejemplo del beso. Piénsese en la complejidad que es necesaria para que nosotros, humanos, a partir de la boca, podamos expresar un mensaje de amor. Nada parece más simple, más evidente. Y sin embargo, para besar, hace falta una boca, emergencia de la evolución del hocico. En necesario que haya habido la relación propia en los mamíferos en la que el niño mama de la*



*madre y la madre lame al niño. Es necesario, pues, toda la evolución complejizante que transforma al mamífero en primate, luego en humano, y, anteriormente, toda la evolución que va del unicelular al mamífero. El beso, además, supone una mitología subyacente que identifica el alma con el soplo que sale por la boca: depende de condiciones culturales que favorecen su expresión. Así, hace cincuenta años, el beso en el Japón era inconcebible, incongruente” (MORIN, 1999: 43).<sup>iii</sup>*

Los procesos comunicacionales que se constituyen en el marco de la cultura y las acciones de incidencia se dan en ese mismo ámbito que los condiciona y los delimita tienen que ser entendidos desde la complejidad. Si bien no hay una manera precisa de definir la complejidad, podemos decir que aquello que denominamos habitualmente como “la realidad” es una manifestación de la complejidad: un escenario cambiante, modificado de manera permanente por la intervención de los diferentes actores y percibido de manera distinta por cada uno de ellos, generando de manera continua situaciones problemáticas que siempre desbordan el límite de nuestros conocimientos. Pero que, por estas mismas circunstancias, desafían permanentemente al conocimiento.

Nada puede ser contenido totalmente en las categorías y en los parámetros de las ciencias sociales. Sin embargo, en la medida en que las personas y las organizaciones sociales con vocación de incidencia logren desarrollar capacidades para analizar esos ámbitos de actuación, para “leerlos” comunicacional y culturalmente, no solo podrán avanzar en la autocomprensión de su trayectoria sino que estarán en condiciones de discernir de forma más adecuada los caminos a transitar, de desarrollar estrategias más pertinentes en función de los objetivos de incidencia que se tracen y de planificar con mayor acierto los pasos a dar.

## **Estrategias de comunicación para la incidencia**

Entendemos por incidencia una acción sostenida en el tiempo con objetivo de transformación social y perspectiva de derecho que busca influir y generar discusión pública sobre un determinado tema o cuestión en alguno de estos niveles:

- 1) darle visibilidad a un tema;
- 2) sensibilizar sobre un tema;
- 3) instalar agenda sobre un tema;
- 4) participar en la definición de políticas públicas.

Tales niveles han sido plasmados en la “Matriz de incidencia y comunicación” que se presenta más adelante y pueden ser comprendidos también como grados desarrollo de un tema o cuestión, o de instalación de un determinado derecho.

Entendemos que una organización social desarrolla habilidades y capacidades organizacionales para la incidencia cuando:

- tiene claridad respecto de su misión en torno al tema/derecho que le preocupa y sus miembros poseen objetivos compartidos;
- la experiencia en el terreno ha sido problematizada a partir de la lectura crítica del contexto de intervención (el escenario) y del tema que los convoca (el derecho humano que se busca garantizar);
- genera acciones para dar a conocer lo que hace y dar visibilidad al derecho en diversos ámbitos del espacio público;
- se propone la sensibilización de otros actores clave en torno a ese tema y su instalación en la agenda política;

- busca la participación activa en la toma de decisiones para el diseño de las políticas públicas específicas en relación con el tema que le preocupa siendo un interlocutor habitual del Estado sobre el tema de su competencia.

No es necesario pensar que la incidencia solo se logra mediante el desarrollo y la puesta en práctica de todas estas habilidades y capacidades. En la mayoría de los casos no existe conciencia organizacional acerca de las mismas y tampoco pueden distinguirse todas ellas y de la manera como aquí se las presenta desde el punto de vista analítico.

Sin embargo, niveles y capacidades se combinan para dar lugar a las estrategias, entendidas como curso de acción que orienta la voluntad de transformación puesta de manifiesto por la organización y que tiene por finalidad alcanzar la vigencia plena de un derecho. La estrategia está vinculada con la acción y suele traducirse en una directriz o un conjunto de directrices articuladoras de la acción colectiva. Es una forma de hacer o de generar criterios para el hacer. También son múltiples caminos complementarios que elegimos recorrer para alcanzar determinados escenarios. Desde una mirada más epistemológica, se puede decir que la estrategia es una forma de percibir el mundo que permite una determinada ubicación para el hacer, para el cambio, para la acción transformadora. Toda estrategia es, al mismo tiempo, una manera de entender las relaciones entre los sujetos (comunicación que nos habla de vincularidades y entramados que determinan modos de ser y actuar), una forma de mediación que genera siempre novedad (la “en-acción”), que supone asumir lo “fluido” (el cambio constante y continuo) y lo complejo (multicausalidad y multiplicidad de consecuencias) y cuya resolución demanda de saberes multidisciplinares. (PEREZ y MASSONI, 2009).

Las estrategias se plasman en acciones que podemos reconocer en las prácticas. Es la manera como las organizaciones sociales (también las personas) generan acciones para obtener la vigencia plena de un determinado derecho.

Por ese motivo la estrategia se ubica en el plano de la inteligencia de la acción, constituyéndose el lugar donde se entrecruzan las relaciones, los sentidos, los sueños, los imaginarios y los productos en el marco de los sistemas que los contienen. Es también la relación entre el sujeto, como actor y protagonista de la historia, y la cultura con la que dialoga que, al mismo tiempo, lo atraviesa y lo constituye.

En consecuencia, pensar estrategias de comunicación apunta a reconocer, dinamizar y, en algunos casos diseñar, procesos que vinculen a actores para la concertación social y para la movilización mediante la negociación de propósitos colectivos y la construcción de escenarios comunes que se constituyan en escenarios a alcanzar. Para lograrlo es preciso comprender cómo se comunican los actores la sociedad y cómo, en la interacción, articulan imaginarios potentes de transformación de su realidad, reconociendo la diferencia y el conflicto y construyendo escenarios de encuentro, de concertación y de participación (JARAMILLO LOPEZ: 2004). De allí la necesidad de producir herramientas metodológicas que nos permitan leer, desentrañar, comprender la acción de las organizaciones y las capacidades y habilidades comunicacionales que despliegan en consecuencia.

La comunicación estratégica en el ámbito de lo público no puede ser entendida solo como la producción y circulación de información. Comprende la promoción de intercambios, los diálogos y las conversaciones que aportan a los procesos de organización, construcción y cambio social. Es un sendero sembrado de conflictos, contradicciones y negociaciones que deben ser contemplados y atendidos por el

diseño estratégico de la comunicación. 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.

Tales estrategias requieren de la utilización de medios y de la elaboración de productos comunicacionales. Pero tanto la selección de los medios como las características de los productos deben:

- adecuarse y guardar coherencia con el derecho que se pretende alcanzar;
- respetar los procesos de apropiación por parte de los actores intervinientes;
- permitir el empoderamiento de los actores en función del derecho que se persigue;
- ser acordes con el contexto social y cultural en el que se insertan,
- integrarse en una estrategia que resuelva las complementariedades en el marco de la gestión.

La observación sistemática de los modos de ser y actuar de las organizaciones para lograr sus propósitos políticos y la utilización consecuente de estrategias y recursos de comunicación, puede permitirnos encontrar parámetros para comprender el grado de desarrollo de las organizaciones, evaluar sus capacidades comunicacionales pero, al mismo tiempo, proponer cursos de acción para potenciar estas últimas con la finalidad de alcanzar objetivos políticos para la incidencia desde una perspectiva integral de derechos.

### **Una propuesta para evaluar el nivel de incidencia**

La herramienta que se presenta a continuación está destinada a facilitar la lectura y, en la medida de lo posible, a sistematizar, las prácticas comunicacionales de incidencia que realizan las organizaciones sociales en el ámbito de lo público.

### MATRIZ DE INCIDENCIA Y COMUNICACIÓN<sup>iv</sup>

Para analizar el grado de desarrollo de las organizaciones sociales

En primer lugar se consignan los **niveles de incidencia** según se describieron antes. En las columnas subsiguientes se señalan los indicadores que dan cuenta de **capacidades y habilidades organizacionales**, en primera instancia y, en segundo término, de **capacidades y habilidades comunicacionales** que deberían verificarse en la práctica de las organizaciones.

En la primera columna de la izquierda (“Niveles de incidencia”) se describen las características de la acción que desarrollan las organizaciones con vocación de incidencia, partiendo de la menor complejidad (1) a la mayor complejidad (4).

En la segunda columna (“Capacidad y habilidades organizacionales”) se consignan los indicadores organizacionales que corresponden a los niveles anteriores. Es decir, que si reconocemos estos indicadores podríamos afirmar que la organización está en condiciones de ejecutar el nivel de incidencia correspondiente.

La tercera columna (“Capacidades y habilidades comunicacionales”) designa los indicadores estrictamente comunicacionales que se corresponden con los niveles de incidencia antes señalados y con las capacidades y habilidades organizacionales descritas.

El nivel de incidencia de una organización podría establecerse reconociendo las capacidades organizacionales y comunicacionales a través de los indicadores señalados en las columnas subsiguientes.

Se trata de una herramienta que se propone para el reconocimiento de los niveles de incidencia comunicacional en el ámbito público por parte de organizaciones y/o grupos con vocación de incidencia, pero también puede ser de utilidad para establecer las características necesarias a fin de proyectar el desarrollo de estas mismas organizaciones.

<b>NIVELES DE INCIDENCIA</b>	<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES COMUNICACIONALES</b>
	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>1. Visibilizar un tema</b></p> <p><i>Hay un tema que debe ser abordado, transformado, resuelto.</i></p> <p><i>Este tema existe, y es necesario que la sociedad lo conozca.</i></p>	<p>Cuenta con un nivel mínimo de estructura y funcionamiento organizacional (equipo gestor, objetivos compartidos, encuentros periódicos, mínima infraestructura, conectividad y ciertos niveles de comunicación entre sus miembros).</p> <p>Dispone de información sobre el tema específico de intervención (información científica, de políticas públicas, medios de comunicación, de otros actores que trabajan el tema).</p>	<p>Consulta asistemática con especialistas e informantes clave.</p> <p>Desarrollo de herramientas de relevamiento de información sobre el tema.</p> <p>Difunde información y emite juicios públicos sobre los temas que le preocupan con escaso nivel de impacto.</p>
<p><b>2. Sensibilizar sobre un tema a otros actores clave.</b></p> <p><i>Este es un tema importante para debatir, que afecta a diferentes</i></p>	<p>Cuenta con recursos organizacionales (técnicos, materiales y humanos) para relevar, sistematizar y producir información; vincularse con actores en el territorio y trabajar en red con actores afines.</p> <p>Dispone de información</p>	<p>Trabaja con especialistas y actores clave y relevamiento de fuentes especializadas.</p> <p>Encuentro y/o intercambio de opiniones con continuidad en el tiempo con otros actores afines.</p> <p>Promueve niveles de consulta a la población vinculada al tema/territorio.</p>

<p><i>actores y que por lo tanto requiere del trabajo conjunto y apoyo multi-actoral (movilizar a otros).</i></p>	<p>sistematizada sobre la realidad situacional y/o contextual de intervención, a partir de fuentes diversas. Cuenta con reconocimiento por parte de otros actores como referente sobre el tema de interés. Logra la adhesión de algunos actores del territorio de influencia. Desarrolla capacidad crítica frente a las iniciativas sobre el tema y a las propuestas de políticas públicas.</p>	<p>Trabaja en la recopilación y análisis de la información especializada a partir de la propia experiencia. Produce información y emite juicios sobre los temas que le preocupan en diferentes soportes, de acuerdo a los públicos objetivo y con intención de movilizar actores. Trabaja en red con actores afines.</p>
<p><b>3. Instalar el tema en la agenda pública</b></p> <p><i>Este tema es prioritario y urgente para nuestro país/comunidad hoy en día, por lo que no se puede eludir su resolución / mejora / transformación.</i></p>	<p>Agrega a las capacidades organizacionales recursos humanos especializados, técnicos y materiales acocados a la gestión comunicacional. Posee mecanismos propios para acceder a la información calificada sobre la realidad institucional y/o contextual de intervención, a partir de fuentes diversas. Desarrolla capacidades organizacionales para sistematizar producir información sobre la actualidad del tema. Promueve la participación de los miembros en espacios formativos especializados. Evalúa planes y programas de políticas públicas específicas, fija posiciones y plantea propuestas alternativas.</p>	<p>Posee capacidades metodológicas para la construcción de conocimiento sobre las percepciones y los sentidos de los interlocutores y de la información especializada. Trabaja sistemática y estratégicamente con especialistas, actores clave y tomadores de decisión de las políticas públicas. Planificación de medios en función de diferentes públicos objetivos. Genera recursos comunicacionales para mediar y difundir sus posicionamientos y propuestas (soporte gráfico, audiovisual, digital). Desarrolla intercambios sistemáticos con los responsables de la gestión y toma de decisiones tanto de la órbita gubernamental como de la sociedad civil. Diseña acciones y campañas públicas para influir en los tomadores de decisiones de políticas públicas.</p>



		Desarrolla estrategias de abogacía de medios (incluyendo las tecnologías vigentes).
<p><b>4. Participar en la definición de políticas públicas.</b></p> <p><i>Este tema debe ser abordado en adelante por una política pública específica.</i></p>	<p>Fortalece capacidades organizacionales para garantizar y sustentar su nivel de participación en la definición de políticas públicas.</p> <p>Genera conocimiento propio sobre los procedimientos y mecanismos de la gestión del Estado vinculada a las políticas públicas.</p> <p>Es un interlocutor habitual del Estado sobre los temas de su competencia.</p> <p>Sus opiniones son tenidas en cuenta en la definición de políticas públicas.</p> <p>Audita y realiza un seguimiento de la gestión.</p>	<p>Participa de espacios de consulta y debate para la toma de decisiones en torno a las políticas públicas específicas o relativas al tema de la incumbencia.</p> <p>Elabora informes periódicos con los resultados de la auditoría y control de gestión.</p> <p>Difunde información a través de diversos canales y medios.</p>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alem, B., (comp.), (2011). *La comunicación como ámbito de construcción de la realidad social*. Buenos Aires: Imago Mundi-UNGS
- Arendt, H. (1993). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Baena Paéz, G. (2010). *Inteligencia prospectiva... para jalar el futuro*. México: UNAM.
- Cortina, A. (2001). Ciudadanía política. Recuperado el 16.02.14 Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Adela-Cortina-Ciudadania-Politica/1330711.html>
- Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Santafé de Bogotá: Alfaomega-Marcombo.
- Jaramillo López, J. (2011). *¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? "El arte del ajedrecista"*. Asunción. Recuperado 16 de septiembre de 2013. Disponible en <http://www.comminit.com/la/node/9286436>
- Jaramillo López, J. (dir.), (2004). *Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI)*. Bogotá: Usaid–Casals & Associates Inc. – Comunicación Pública estrategias.

Llancar Etcheverry, C. (2008, jul./dez). Sociedad civil y participación ciudadana – cómo los actores se hacen parte de las decisiones. *Rev. Interações*, 9(2), 181-188. Campo Grande.

Morín, E. (2010). *¿Hacia el abismo? Globalización en el siglo XXI*. Buenos Aires: Paidós.

Morín, E. (2004). La epistemología de la complejidad. En *Gazeta de Antropología* (20). Recuperado 16 de febrero de 2014. Disponible <http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Morin-Edgar%20Epistemologia%20de%20la%20Complejidad.pdf>.

Massoni, S. (2007). Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. En *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.

Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens.

Matus, C. (1972). *Estrategia y plan*. Santiago de Chile: Siglo XXI editores.

Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: Convenio Andrés Bello-Univ. Externado de Colombia.

Pérez, R, Y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Madrid: Ariel.

- Pérez, R. (2006). *Estrategias de comunicación para el cambio social. Un enfoque cultural para el diseño de políticas anti-corrupción*. Recuperado 04 de marzo de 2014. En [http://www.fisec-estrategias.com.ar/3/fisec06\\_03pp3-18.pdf](http://www.fisec-estrategias.com.ar/3/fisec06_03pp3-18.pdf)
- Rey, G. (2002). Cultura y desarrollo humano. Unas relaciones que se trasladan. *Rev. Pensar Iberoamericana*. Recuperado 19 de marzo de 2014. Disponible en <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric00a04.htm>
- Schmucler, H., & Mata, M. (coords.), (1992). *Política y comunicación: ¿hay un lugar para la política en la cultura mediática?* Córdoba: Catálogos.
- Servaes, J. (2011), Comunicación e incidencia política para la construcción de la paz. *IC- Revista Científica de Información y Comunicación*, 8, 51-74.
- Thorton, R., & Cimadevilla, G. (eds.), (2008). *Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo*. Buenos Aires: INTA.
- Toro J., & Rodríguez, M. (2001). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*. Bogotá: BID.
- Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*. Recuperado 12 de marzo de 2014. Disponible en [http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70:mirar-desde-la-comunicacion-una-manera-de-analizar-las-practicas-sociales&catid=38:textos-propios&Itemid=27](http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=70:mirar-desde-la-comunicacion-una-manera-de-analizar-las-practicas-sociales&catid=38:textos-propios&Itemid=27).
- Uranga, W. (2011). *Para pensar las estrategias de comunicación*. Recuperado 16 de marzo de 2014. En <http://www.wuranga.com.ar/>.



Vargas, T., & Zapata, N. (2010). *Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*. Buenos Aires. Ed. San Pablo

---

<sup>i</sup> Los proyectos de investigación a los que hacemos referencia son los siguientes.

- a) "Espacio público, redes sociales y construcción política" (UNLP, 2012-2015). ). Director: Washington Uranga
- b) ."Prospectiva estratégica desde la Comunicación: las organizaciones sociales y la construcción de futuro" (UNLP, 2010-2012). ). Director: Washington Uranga.
- c) "Espacio público, redes sociales y construcción política" (UNLP, 2012-2015). Director: Washington Uranga.
- d) "Organizaciones sociales, espacio público y comunicación: estrategias de incidencia política" (UNQ, 2011-2015), (director Washington Uranga) enmarcado en el Programa "Industrias culturales y espacio público: comunicación y política en la Argentina" (2011-2015), dirigido por Martín Becerra y codirigido por Guillermo Mastrini.
- e) "Las prácticas comunican. La comunicación y la construcción del sentido político" (UNLP, 2008-2009). Director: Washington Uranga.

<sup>ii</sup> Massoni, S. (2011).; Comunicación estratégica, comunicación para la innovación. Homo Sapiens Ediciones: Rosario,

<sup>iii</sup> Morin. E. (1999); L'intelligence de la complexité, París: L'Harmattan.

<sup>iv</sup> La matriz que aquí se presenta es producto del trabajo del equipo de investigación del proyecto "Espacio público, redes sociales y construcción política", P206 (2012-2015), desarrollado en el marco de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Los investigadores que participan en la actualidad de dicho proyecto son Héctor Thompson, Natalia Zapata, Teresita Vargas, Cecilia Huarte, Martín Iglesias y Santiago Algranati.