

Gestionar desde la comunicación-gestionar procesos comunicacionales

Por Washington Uranga

Docente-investigador de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata y Director de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales que se dicta en la misma unidad académica.

El pragmatismo neoconservador contemporáneo, que ha pretendido acabar con los paradigmas que le dieron sentido a muchos sueños de humanidad y con los sueños mismos, no ha logrado su objetivo. Por el contrario, ha instalado un desafío que nos obliga a todos a nuevas preguntas, algunas de las cuales resultaban impensadas o no hubieran sido posibles en otro contexto. Se exige repensar todo y quienes estamos involucrados en la construcción de alternativas desde las prácticas sociales y, por extensión, quienes trabajamos en el campo de la investigación científica, nos hemos sentido desafiados a hacerlo y a resignificar -en el contexto de escenarios y prácticas sociales diferentes- algunos conceptos que antes fueron vistos como certezas, incertidumbres que comienzan a alumbrar como perspectivas y a retomar preguntas que, quizás, se habían abandonado.

Todo este movimiento resulta una aventura apasionante, para el conocimiento y para el sentido mismo de la vida.

Asumir que hay nuevas preguntas, que existen otras preguntas, aceptar que los conceptos tienen otro significado, así eso conlleve la aceptación de limitaciones o errores cometidos, es una demostración de vitalidad, de capacidad creativa y de voluntad de cambio.

En medio de este proceso se nos exige también repensar y resituar a la misma comunicación.

Particularmente en el imaginario social, pero también en los espacios académicos, la comunicación ha quedado demasiado reducida a la problemática de los medios en sus diversas expresiones (gráficos, radio, televisión, etc.). La mirada reduccionista que limita la comunicación a los medios nos ha hecho perder de vista gran parte de la experiencia comunicacional que trasciende los medios y las técnicas y que nos habla de los modos de relacionamiento entre las personas y entre los actores sociales. Pero sobre todo nos ha impedido un reconocimiento más claro y directo de lo comunicacional que se constituye en el espacio de las prácticas sociales y de las organizaciones. Esta falta de reconocimiento ha traído aparejado, como consecuencia insoslayable, que lo comunicacional así entendido se perdió o no se tuvo en cuenta como objeto de estudio en relación a las mismas prácticas.

Entendemos la comunicación como todo proceso social de producción de formas simbólicas, considerando tales procesos como fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento práctico que supone este modo de ser. Esta definición de comunicación comprende y trasciende la mera reproducción selectiva y especializada del manejo técnico de ciertos elementos discursivos de un orden socialmente establecido. Es decir, se ubica más allá del manejo técnico instrumental de los medios de comunicación.

Esto es lo que nos permite afirmar que en todos los sentidos posibles y en el marco de la transdisciplinariedad, la comunicación resulta hoy imprescindible para comprender y desentrañar la complejidad de las prácticas que se dan en la realidad social y en las organizaciones.

En otras palabras. Creemos que no es posible analizar hoy las prácticas sociales y de las organizaciones sin contar con el aporte de la comunicación. Pero simultáneamente es imprescindible advertir sobre el riesgo en el que caen otros: interpretar todo desde la comunicación reduciendo la necesaria transdisciplinariedad que exige la mirada y la interpretación de realidades complejas.

Esta perspectiva de abordaje de los procesos sociales desde la comunicación implica situar su estudio en el terreno de la cultura. *Pensar los procesos de comunicación desde ahí, desde la cultura, significa dejar de pensarlos desde las disciplinas y desde los medios. Significa romper con la seguridad que proporcionaba la reducción de la problemática de comunicación a la de tecnologías*¹.

El sujeto es hablado por la cultura de su tiempo, de su historia, de su espacio: sujeto expresado a través de una puesta en escena en la vida social. Los sujetos involucrados en dichas prácticas aparecerán entonces atravesados por dimensiones contextuales culturales, históricas, económicas, sociales y jurídicas.

Con Jorge González, entendemos que *la cultura es un modo de organizar el movimiento constante de la vida concreta, mundana y cotidianamente. La cultura es un principio organizador de la experiencia, mediante ella ordenamos y "estructuramos" nuestro presente a partir del sitio que ocupamos en las redes sociales. Es, en rigor, nuestro sentido práctico de la vida*².

La importancia de abordar el estudio de las prácticas sociales desde la cultura reside en que ella encarna la ligazón con el tiempo y el espacio. Lejos de constituirse en un mero organizador de la experiencia presente, la cultura nos habla también de los sueños y la fantasía, de las utopías; también es *ligadura y raíz con nuestro pasado, recuerdo de los sucesos y acciones que nos fueron constituyendo a lo largo de la historia. La cultura es, pues, memoria de lo que hemos sido; igualmente, constituye el registro imaginario y sedimentado de lo que alguna vez pudimos ser y hacer. Es, en perspectiva, lo que da espesor al presente y factibilidad al porvenir. Asimismo, la cultura es la que nos permite definir nuestra situación dentro de la vida social y colectiva*³.

En esta línea, es posible pensar en los sujetos inmersos en procesos comunicacionales que se desarrollan en su contexto más cercano, de los mitos y

ritos que los constituyen, de los discursos en los que la cultura cobra materialidad, cualquiera sea su soporte. Los sujetos se constituyen individual y colectivamente enmarcados en un determinado *universo simbólico*⁴, una trama discursiva en la que ciertos sentidos institucionalizados aparecen operando en la forma del ser y actuar social. Por tanto, se hace preciso adoptar una concepción del sujeto en relación con los discursos que lo construyen: un sujeto sujeto en el lenguaje.

En este punto, es sugerente un breve relato del escritor uruguayo Eduardo Galeano:

Un hombre de las viñas habló, en agonía, al oído de Marcela. Antes de morir, le reveló su secreto.

- La uva -le susurró- está hecha de vino.

*Marcela Pérez Silva me lo contó y yo pensé: si la uva está hecha de vino, quizás nosotros somos las palabras que cuentan lo que somos*⁵.

El lenguaje se constituye en el soporte de la cultura, en tanto y en cuanto es un vínculo para expresarse y ser ante los demás. 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.

Sin embargo, al decir esto hay que asumir la mirada compleja de esta perspectiva, totalmente alejada de la idea simplista del lenguaje como "espejo" de la realidad, sino más bien proyectarnos hacia lo que Denise Najmanovich llama *una concepción en red multidimensional de los fenómenos lingüísticos*⁶.

La cultura, las culturas, a través de esta *red multidimensional de los fenómenos lingüísticos* son la manifestación evidente de las prácticas sociales. Esto es lo que nos permite, desde la perspectiva de la comunicación, constituir a estas prácticas en objeto de nuestro análisis.

Fernando Flores dirá que *utilizamos la palabra organización para distinguir algo organizado de algo*

Notas

¹Martín Barbero, Jesús: *De los medios a las mediaciones*. Ed. G. Gilli, Barcelona, 1987, pág. 227.

²González, Jorge: *Más (+) Cultura(s). Ensayos sobre realidades plurales*, Colección Pensar la Cultura, CNCA, México, 1994, pag.57.

³Idem, págs. 57 y 58. Los destacados son del autor.

⁴Entendiendo que el universo simbólico es "la matriz de todos los significados objetivados socialmente y subjetivamente reales". Berger, P. y Luckmann, T: *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, decimocuarta reimpresión, Buenos Aires, 1997, pág. 125 y siguientes.

⁵Galeano, Eduardo: *El libro de los abrazos*, Edit. Catálogos, Buenos Aires, 1989.

⁶Ver Najmanovich, Denise: "El lenguaje de los vínculos. De la independencia absoluta a la autonomía relativa", en Dabas, Elina y Najmanovich, Denise (compiladoras): *Redes. El lenguaje de los vínculos*, Paidós, Buenos Aires, 1995, págs. 33 a 76.

que no está organizado; algo a lo que se le ha dado una estructura para conseguir algún resultado específico, en comparación con algo que carece de una estructura de acción unificada⁷.

Desde el pensamiento de Flores se define la organización como *el lugar donde se producen las conversaciones* y éstas se entienden como *fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades*⁸.

Nos referimos aquí a formas sociales establecidas, es decir, a procesos por los cuales la sociedad se organiza y que pueden leerse como institución. Puede identificarse institución con lo instituido, sin embargo, esto no quiere decir que la institución permanezca inmutable, sin variantes. *La institución no se considera como un dato construido, sino como un proceso dialéctico*⁹, resultado de la tensión permanente entre lo 'instituido' y lo 'instituyente': *las formas instituidas son sin cesar corroídas, subvertidas, desestructuradas, por la presión de las fuerzas instituyentes, traduciendo así la superación temporal y precaria de la situación inicial (institucionalización)*¹⁰.

Esto significa que no se puede comprender la institución como una totalidad coherente y acabada, tampoco estable. Se trata de un todo en permanente proceso de transformación. No se trata de un objeto, de una cosa, sino de una práctica que sólo se puede definir en el movimiento continuo de la interacción entre los actores sociales que genera, a su vez, una dinámica de desestructuración/reconstrucción de las formas sociales.

La institución, entendida como práctica social, es el lugar de producción de las **significaciones sociales**, porque es la institución la que genera las significaciones centrales a través de las cuales los actores percibirán el mundo, las cosas y los individuos. Es también el lugar de las **relaciones sociales**, entendido como el lugar donde se generan las decisiones consideradas legítimas por una colectividad o un grupo social.

En este marco es que comprendemos y reconocemos la comunicación. Ese es el espacio de nuestro análisis, nuestro "objeto" es un "no objeto" en movimiento.

Gestión de procesos comunicacionales

Aquí se sitúa también la dificultad para determinar con claridad la especificidad del campo de acción de los profesionales de la comunicación. ¿Qué comunicador no ha atravesado por aquella situación en la que, después de explicar con esfuerzo en qué consiste su oficio, su interlocutor resumió: "¡Ah! ¿Periodista?".

Seguramente en esta percepción social mucho ha influido el impacto que las nuevas tecnologías han tenido en la construcción del imaginario colectivo a lo largo del siglo XX. Es evidente que esta asociación no es del todo errónea: aquello que se reconoce como parte de fenómeno de la comunicación se refiere a tecnologías que han sido expresamente creadas para ello. Con esto no queremos reducir el impacto mediático a la cuestión técnica, a su existencia en tanto artefactos de comunicación, ya que es evidente que su lugar en la estructura social es mucho más trascendente.

Aún así, creemos que una perspectiva que sitúe el límite de los estudios de la comunicación en la cuestión de los medios es reductora e insuficiente. Sencillamente porque estamos convencidos de que, más allá de la presencia o ausencia de estas tecnologías de la comunicación, toda práctica social puede ser analizada desde la comunicación.

De eso estamos hablando cuando decimos **procesos comunicacionales**: de prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación. Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y

⁷Flores, Fernando: *Creando organizaciones para el futuro*, Dolmen Ediciones, Santiago, 1994

⁸Idem., pág. 15.

⁹El subrayado es de los autores.

¹⁰Restrepo, Mariluz y Rubio Angulo, Jaime: *Intervenir en la organización*. Significantes de Papel Ediciones, 2da. Edición, Bogotá 1994, pág. 25.

colectivamente. Prácticas en las que intervienen los medios, como un componente fundamental de las prácticas sociales hoy, como parte indiscutible del proceso de construcción de la realidad, pero nunca como única variable.

En la génesis misma del debate sobre el oficio del comunicador y en la delimitación del campo disciplinar queda de manifiesto de por sí la dificultad existente para delimitar el área específica de incumbencia de la comunicación, es decir, lo que podría llamarse su objeto de estudio. Aún cuando la consulta se haga de la manera más desprevenida, es normal suponer que cualquier estudiante universitario podría dar fácilmente cuenta de los campos de competencia de disciplinas de larga tradición científica como las ciencias naturales, la ingeniería y la medicina. Frente a ellas la comunicación se presenta como un terreno indefinido e híbrido de difícil delimitación.

La raíz de esta dificultad radica en la concepción misma del conocimiento científico aplicado a las ciencias humanas. Para la física o para la astronomía existe un objeto claramente determinado y este no se modifica a partir de fines humanos. En cambio, el objeto de las ciencias sociales es siempre un *objeto histórico*, es decir, que *el propio conocimiento a que aspiramos, el conocimiento científico, es una realidad material (una práctica humana) que se modifica y cambia por la propia actividad de los que, produciéndola, hacen ciencia*. De esta manera el conocimiento (...) *es una realidad efectiva por la que los sujetos que lo aplican renuevan sus prácticas, repitiéndolas y, a la vez, innovándolas (reproducción), y el conocimiento se hace colectivo por el intercambio comunicativo (dialéctica) y por la experiencia de transformación del entorno, etc.*¹¹.

Entendemos que toda perspectiva científica implica un ejercicio de problematización de determinadas prácticas sociales. Esto supone la existencia de presupuestos teóricos que sirven de apoyatura a las técnicas que permiten luego el reconocimiento de la realidad expresada en las prácticas sociales y hacen

posible la intervención en las mismas. En el caso de la comunicación (también en la psicología y en la sociología, para mencionar otros campos) es necesario hablar de "ciencias en proceso de desarrollo" (a diferencia de la "ciencia consolidada").

Esto quiere decir que si bien existe un objeto formal de análisis, que podemos ubicar en nuestro caso como la producción social de sentidos, no hay (y quizás no lo haya tampoco en el futuro) un objeto delimitado. Hay, en cambio, técnicas que desarrolla el profesional de la comunicación (sea el periodista, el publicista o el planificador de la comunicación) que se apoyan en la "ciencia consolidada" (por ejemplo la lingüística, la teoría de los signos, etc.). Es decir que las técnicas de la comunicación se sirven y aprovechan de la ciencia consolidada para lograr sus propios fines. No sobra decir que no se trata de una sola ciencia, sino de una multiplicidad de elementos que reafirman el sentido de la transdisciplinariedad de la práctica de los comunicadores.

La comunicación no podría ser entendida como ciencia, al menos en el sentido tradicional positivista. No lo es por lo menos en los términos en los que se conoce la *ciencia consolidada* en las ciencias duras. Su objeto no es *su objeto*. Las prácticas sociales no se presentan ante el investigador como algo finiquitado, *peinaditas para la foto*¹². También porque las prácticas sociales constituyen una realidad que cambia por la propia praxis humana, es decir, dialécticamente (a través de un conocimiento compartido entre los interlocutores a través del diálogo y el intercambio) y no aleatoriamente.

Desde esta perspectiva, la realidad no puede ser vista como algo *estructurado*, objeto cerrado. Por el contrario, es una materia prima *estructurable*, a la cual hay que darle forma, construirla, a partir de la elección de presupuestos teóricos y de los métodos y técnicas más adecuados para acceder a la información que permita responder a las preguntas y demandas que surgen de las prácticas en las organizaciones y en los espacios sociales.

¹¹Piñuel Raigada, José L.: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Edit. Síntesis, Madrid, 1997, pág. 14.

¹²La expresión corresponde al comunicador mexicano Jorge González y ha sido tomada de apuntes de clase del Seminario "Frentes culturales y construcción de objetos de estudio: estrategias, objeto y método", dictado en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, del 27 de setiembre al 1 de octubre de 1999.

Se parte, en consecuencia, de comprender la comunicación como una perspectiva de abordaje factible de ser aplicada a cualquier práctica social, una forma de posicionarse, en primer lugar, para el análisis, pero también de construir un modo de intervención que tiene como fin último el cambio. Este modo de intervención, encaminado hacia un horizonte, supone planificación de la acción y, al mismo tiempo, políticas y estrategias para llevarla a cabo, es decir, gestión.

Estrategias

Planificar es preparar-prepararnos, organizar-organizarnos para el cambio. *Es una forma de cálculo que precede y preside a la acción*, sostiene Carlos Matus.

*Si el hombre, un gobierno, o una institución renuncian a conducir y se dejan conducir, renuncian a arrastrar y son arrastrados por los hechos, entonces renuncian a la principal libertad humana, que es intentar decidir por nosotros y para nosotros a dónde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos. La planificación es, así, una herramienta de las luchas permanentes que tiene el hombre desde los albores de la humanidad para conquistar grados crecientes de libertad*¹³.

La planificación es una herramienta experimentada en la que, sin embargo, no se puede depositar la certeza de alcanzar los objetivos. La planificación es un método y una herramienta, pero nunca una garantía de éxito.

Así entendida la planificación presenta una dimensión práctica, una científica y otra política, pues propone un conjunto de acciones, inspiradas en un tipo de pensamiento sistemático y con el propósito de alcanzar determinados objetivos. Cada una de estas dimensiones está atravesada, a su vez, por perspectivas epistemológicas y científicas que representan la toma de posición y se expresan en el modo de ser y actuar de los protagonistas del proceso.

La planificación nos ayuda a conjugar la utopía con la realidad, a armonizar lo que es y lo que debie-

ra ser, a analizar donde estamos y hacia lo que se tiende, sostiene Gloria Pérez Serrano¹⁴.

Si nos referimos al escenario social podemos afirmar que la planificación puede ser entendida y utilizada por actores sociales con voluntad de cambio como una herramienta eficaz para armonizar propósitos que se apoyen en objetivos políticos y sociales de transformación, tomando en cuenta todos los elementos del escenario en el que los mismos deben concretarse y desarrollando la manera de implementarlos de manera eficaz para generar alternativas positivas. Lo contrario, renunciar por completo a cualquier tipo de planificación social, significaría el abandono de nuestros sueños, atarse a la resignación que manifiesta la incapacidad de torcer el rumbo de los acontecimientos.

Es evidente que esta posición implica concebir a la planificación directamente vinculada con el ejercicio de la libertad de las personas y de los grupos sociales. Es válido entonces preguntarse ¿cuándo se considera que el hombre es más libre?: ¿cuándo planifica o cuando el azar determina su vida?

Esta acción de intervención, que implica la planificación y el diseño de la gestión mediante estrategias para la acción, es necesariamente transdisciplinaria dada la complejidad que revisten las prácticas y los procesos sociales. En ese marco, y tal como se señalaba antes, la comunicación, como producción social de sentidos y como técnicas desarrolladas por los comunicadores, resulta imprescindible tanto para el diagnóstico, como para la planificación y la gestión, es decir, para el desarrollo de estrategias de acción en función del cambio.

Dentro de esa lógica la planificación debe ser entendida como parte integral de la gestión de la comunicación, que se inicia con el diagnóstico realizado desde la comunicación o desde una perspectiva comunicacional, continúa con la planificación misma y culmina con el diseño de la gestión.

Son tres momentos de un mismo proceso de conocimiento y de intervención. Conocer la realidad,

¹³Matus, Carlos: Planificación, libertad y conflicto. Ponencia presentada ante el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social de Venezuela, en Caracas, el 8 de agosto de 1984.

¹⁴Ver Pérez Serrano, Gloria: Elaboración de proyecto sociales. Casos prácticos. Narcea S.A. de Ediciones, Madrid, 1993.

discernir acerca de ella, imaginar el cambio y diseñar las estrategias para generar ese cambio.

Son tres pasos de un mismo proceso metodológico, que supone reconocer que los comunicadores sociales tienen, desde sus habilidades específicas y como parte de una labor interdisciplinar, la capacidad de intervenir en las prácticas sociales. *¿Qué he aprendido en estos casi veinte años de alternar la práctica de la capacitación con el trabajo directo en distintas organizaciones?*, se pregunta Daniel Prieto Castillo en un trabajo reciente. *En primer lugar, el valor del esquema ya clásico (diagnóstico-planificación-gestión). Si coloco los guiones es porque aludo con ellos a una totalidad imposible (al menos idealmente) de fragmentar en acciones aisladas. Un diagnóstico sin consecuencias para la planificación carece de sentido, una planificación sin diagnóstico es pura improvisación y una gestión, sin los pasos anteriores, un camino orientado a resolverlo todo sobre la marcha, como si el día fuera suficiente para conocer y resolver situaciones complejas de más en más*¹⁵.

Las relaciones, aún antes que los medios y sin excluir a estos, constituyen hoy el objeto de atención profesional de quienes trabajan en comunicación. De esta manera el término comunicador debería usarse para nombrar a quienes, *haciendo uso de las ciencias y las técnicas de la comunicación, actúan de manera sistemática (intervienen) sobre las prácticas sociales*¹⁶.

El comunicador así entendido es aquel científico social que, asumiendo que lo comunicacional es parte integrante e inseparable de las prácticas sociales contemporáneas, pone sus habilidades al servicio de la gestión, desarrollando estrategias comunicacionales (o de comunicación), que abarcan tanto el nivel de las relaciones (que incluyen acuerdos y tensiones en función de los objetivos¹⁷), como de los medios y las producciones.

La gestión implica una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración del mismo y

de la forma de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización, sostienen C. Villamayor y E. Lamas, refiriéndose a la radio comunitaria y ciudadana. Y agregan que *la acción de gestionar atraviesa toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones*¹⁸.

No se diagnostica sino para poder planificar mejor. No se planifica sino en función de diseñar de la manera más adecuada una gestión de estrategias comunicacionales orientadas a mejorar la manera de llevar adelante la tarea de una organización, de una institución, de una empresa o de un grupo social.

Y la gestión se traduce necesariamente en un juego de consensos y disensos, también de transformaciones, en el interior de la organización misma y en la multiplicidad de relaciones que esta opera con su entorno.

Comunicacionalmente hablando *la gestión no se restringe a una mirada interna de la organización, sino que resulta también del análisis de las relaciones que se constituyen entre la misma organización (como tal) y su contexto, por una parte, y de las relaciones que cada uno de sus miembros genera en el entorno, por otra*¹⁹.

Preferimos utilizar el concepto de **procesos comunicacionales**, en lugar de hablar lisa y llanamente de la comunicación para guardar coherencia con una concepción de la comunicación que se apoya sobre todo en las relaciones y en las interacciones entre los sujetos que son actores de la misma.

En concreto nos estamos refiriendo a las prácticas específicas de comunicación que se verifican y pueden ser reconocidas en el contexto de las prácticas sociales. En otras palabras: a situaciones de comunicación protagonizadas por actores, individuales o colectivos, en permanente dinamismo y situados en proyectos, en organizaciones o instituciones.

¹⁵Prieto Castillo, Daniel: *En torno al sentido de la totalidad diagnóstico-planificación-gestión*. Mimeo, Mendoza, abril del 2000.

¹⁶Uranga, Washington: *Sobre el oficio del comunicador*, mimeo, Buenos Aires, abril de 2000.

¹⁷... es imposible para una organización tomar iniciativas si no se tiene algún modo de gestión de sus tensiones. No se habla aquí de conflictos, sino de tensiones que oponen objetivos, normas, intercambios y equilibrio interno. Esta interdependencia de la capacidad de iniciativa y de la gestión de las tensiones está en el corazón mismo de las organizaciones, porque esto marca su doble naturaleza: son unidades particulares de acción y pertenecen a un campo de historicidad y a una sociedad política. Son a la vez sistema y unidad de acción". Restrepo J., Mariluz y Rubio Angulo, Jaime: *Intervenir en la organización*, Significantes de Papel Ediciones, Bogotá, 1994, 2da. Edición, pág. 37.

¹⁸Villamayor, Claudia y Lamas, Ernesto: *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. FES-AMARC, Quito, 1998, pág. 29.

¹⁹Idem, pág. 30.

En todo caso los procesos comunicacionales hacen referencia a los actores, a espacios de necesidades y demandas comunicacionales vinculadas con las prácticas que se verifican en la sociedad.

Al ubicar estos procesos comunicacionales como centro de nuestra preocupación y objeto de estudio estaremos dirigiendo nuestro análisis a las situaciones de comunicación, a reconocer en ellas sus interdeterminaciones fundamentales y a proponer, a modo de estrategias, las soluciones que consideremos adecuadas.

No tenemos entre manos un método o un instrumento infalible. Usamos un recurso de las ciencias sociales para alcanzar un objetivo de cambio. Pero lo más importante son los seres humanos. Cada persona encierra en sí misma un valor único e irrepetible.

El cambio es entendido como desarrollo y a la inversa. *El desarrollo es esencialmente cambio: no simplemente cualquier cambio, sino una mejora definitiva y un cambio para mejor. Al mismo tiempo, el desarrollo es también continuidad, puesto que el sí el cambio ha de echar raíces, ha de tener algo en común con la comunidad o la sociedad en cuestión. Debe tener sentido para las personas y estar en línea con sus valores y capacidades. El desarrollo, por lo tanto, debe ser apropiado desde el punto de vista cultural, social, económico, tecnológico y medioambiental²⁰.*

La comunicación en la sociedad

En Argentina se ha carecido y se carece de políticas públicas que, a través de los años y los distintos gobiernos hayan contribuido al desarrollo y a la consolidación de las organizaciones sociales denominadas también del "tercer sector". No obstante, este tipo de organizaciones han crecido, en muchos de los casos a partir del trabajo voluntario de grupos que se han consolidado sobre la base de un ideal o de una propuesta central que obra como motivador y como coherencia de sentido.

Sin embargo, las dificultades de tipo financiero y organizativo, en primer lugar, han puesto en tela de juicio la eficiencia de este tipo de organizaciones.

El debate respecto del nivel de eficiencia de las organizaciones del "tercer sector" involucra posturas valorativas diferentes respecto del papel que cumplen las ONGs en el fortalecimiento de la sociedad civil y los medios a través de los cuales evaluar sus programas. De todos modos, las dificultades de las organizaciones en este eje parecen estar vinculadas con el debate sobre el propio concepto de "eficiencia", las perspectivas de continuidad de los programas encarados y la capacidad de gerenciamiento interna, sostiene Daniel Filmus en un trabajo sobre el tema²¹.

Puestas en tela de juicio, sin embargo estas organizaciones de la sociedad civil, han ido a la vez que acumulando mayores tareas y responsabilidades, adquiriendo mayor relevancia en el contexto social, político y cultural del país, debido a que el "retiro" del Estado de una serie de campos (salud, educación, asistencia social, entre otros), las han impulsado a cubrir demandas que antes eran atendidas por el mismo Estado.

Podemos decir que la irrupción de las organizaciones intermedias se ha dado de manera simultánea con la crisis del Estado, entendido en algún momento, como el lugar excluyente de lo público. Asistimos hoy a un nuevo recorte entre lo público y lo privado, donde el último espacio está totalmente absorbido por las empresas de tipo capitalista, cuyo propósito fundamental es el lucro.

En esta situación, demandadas cada vez más como agentes de desarrollo, en medio de dificultades financieras y de gerenciamiento, la crisis de gestión de organizaciones intermedias y no lucrativas se ha hecho más evidente.

Se trata de una problemática que exige respuestas transdisciplinarias, que involucren directamente el campo propio de la organización institucional tanto como los aspectos o temáticas específicas que aborda cada organización específica (educación, cultura,

²⁰Slim, Hugo: "¿Qué es el desarrollo?", en *Desarrollo y diversidad social*, Anderson, Mary (presentadora). CIP. Madrid, 1998, pág. 65.

²¹Filmus, Daniel (coord.): *El perfil de las ONGs en la Argentina*, FLACSO-Banco Mundial, Buenos Aires, 1997, pág. 105.

etc.). Sin embargo, todo esto irrumpe en el preciso momento en que la comunicación pasa a ser reconocida como un dato constitutivo de las prácticas sociales y organizacionales y, por lo tanto, un factor a ser tenido en cuenta dentro de la problemática que estamos planteando.

Por lo antes señalado, resulta imposible pensar hoy en la gestión de organizaciones sociales volcadas hacia el desarrollo, pero también del resto del espacio público y de las empresas, sin considerar allí a la comunicación como un dato a ser tenido en cuenta necesariamente.

En este marco problemático el desarrollo de un área de trabajo específicamente dedicada a la planificación de la comunicación ha venido creciendo en nuestras facultades y centros de estudio, y al mismo tiempo, se ha desarrollado también como campo laboral. Sin embargo, sobre este ámbito específico sentimos que no existe todavía una mirada sistemática destinada a ofrecer elementos que permitan revisar las experiencias, enfrentarlas con las conceptualizaciones y brindar de manera organizada estrategias de comunicación que contribuyan a un mejor desarrollo de la gestión tanto en las organizaciones no lucrativas, como en el espacio público y en los sectores productivos.

Gestionar desde la comunicación en las prácticas sociales, gestionar procesos comunicacionales, es un desafío que se nos plantea a los comunicadores, a los profesionales de la comunicación, como científicos pero también como actores de la vida social, para preguntarnos acerca de nuestro aporte específico a la sociedad, en complementariedad con otros aportes en el marco de la transdisciplina.

Bibliografía

- Anderson, Mary (presentadora): *Desarrollo y diversidad social*. CIP, Madrid, 1998.
- Dabas, Elina y Najmanovich, Denise (compiladoras): *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Paidós, Buenos Aires, 1995.

- Díaz, Esther (edit): *Metodología de las ciencias sociales*. Edit. Biblos, Buenos Aires, 1998.
- Filmus, Daniel (coordinador): *El perfil de las ONGs en la Argentina*. FLACSO-Banco Mundial, Buenos Aires, 1997.
- Flores, Fernando: *Inventado la empresa del siglo XXI*. Dolmen-Granica, 10ª. edic., Santiago, 1997.
- Martín Barbero, Jesús: *De los medios a las mediaciones*. Ed. G. Gilli, Barcelona, 1987.
- Matus, Carlos: *Planificación, libertad y conflicto*. Ponencia presentada ante el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social de Venezuela, en Caracas el 8 de agosto de 1984.
- Ortiz, Renato: *Los artifices de una cultura mediatizada*. Fundación Social-Siglo del Hombre Editores, Santafé de Bogotá, 1998.
- Pérez Serrano, Gloria: *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Narcea S.A. de Ediciones, Madrid, 1993.
- Piñuel Raigada, José L.: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Edit. Síntesis, Madrid, 1974.
- Prieto Castillo, Daniel: *Diagnóstico de la comunicación*. CIESPAL, Quito, 1990.
- Prieto Castillo, Daniel; *La comunicación en la educación*. CICCUS-La Crujía, Buenos Aires, 1999.
- Restrepo, Mariluz y Rubio Angulo, Jaime: *Intervenir en la organización*. Significantes de Papel Ediciones, Bogotá, 1994, 2da. edición.
- Uranga, Washington: *Introducción a la planificación de procesos comunicacionales*. Fac. de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, mimeo, 1999.
- Villasante, Tomás: *Del desarrollo local a las redes para mejor-vivir 1*. Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1998.
- Villasante, Tomás: *Del desarrollo local a las redes para mejor-vivir 2*. Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1998.
- Villamayor, Claudia y Lamas, Ernesto: *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. FES-AMARC, Quito, 1998.